



SKILLFACTORY

# Управление проектами

Ольга Смирнова

# Ольга Смирнова

- Занимаюсь управлением проектами с 2005 года, из них в Western Union до 2011 года и в СКБ Контур с 2011 года
- Создатель проектного агентства ProjectTune
- Докладчик и модератор на проектных конференциях (Auditorium, PMI и другие)

## Участник конкурсов:

- Международная конференция «Лучшая российская практика управления проектами — 2013». «Лучшим проектом года 2013» признан «Портал СКБ Контур».
- Конкурс на премию Губернатора Свердловской области 2019, победитель в категории «Лучший инновационный проект».
- Сертификат PMI PMP (2007) и сертификат управления проектами Six Sigma, степень Six SigmaYellow Belt (2008).

# Проект

**Комплекс** взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение поставленных задач с чётко определёнными **целями** в течение заданного **периода** и при ограниченных **ресурсах**.



# Операционная vs. Проектная деятельность

- Операционная деятельность — **использование существующих** активов компании.
- Проектная деятельность — **создание новых** активов.
- У проектов очень высокий **уровень неопределённости**.
- Для управления проектами нужен **другой набор** подходов и инструментов.

# Отличительные характеристики проекта

## Масштаб изменений

← локальные

→ глобальные

## Деятельность

← постоянная

→ временная

## Межфункциональность

← 2–3 отдела

→ много организаций

## Уникальность

← средняя

→ высокая

## Неопределённость

← средняя

→ высокая

# Управление треугольником

- Нарисовать проектный треугольник
- Решить, какой элемент фиксирован
- Определить, какую сторону затрагивает текущая проблема
- Скорректировать план проекта
- Проверить два других элемента и убедиться, что всё работает



# Управление треугольником

- **Сокращение** расписания = возрастание стоимости проекта, уменьшение объёма работ
- **Уменьшение** бюджета = возрастание длительности проекта, уменьшение объёма работ
- **Увеличение** объёма работ = возрастание длительности проекта, возрастание стоимости проекта
- Чаще всего хотя бы одна сторона треугольника фиксирована, её **нельзя изменить**

# Проектный треугольник





# Виды проектов

- Разработка новых продуктов и услуг
- Процессный проект
- Организационный проект
- ИТ проект
- Проект с ИТ компонентом

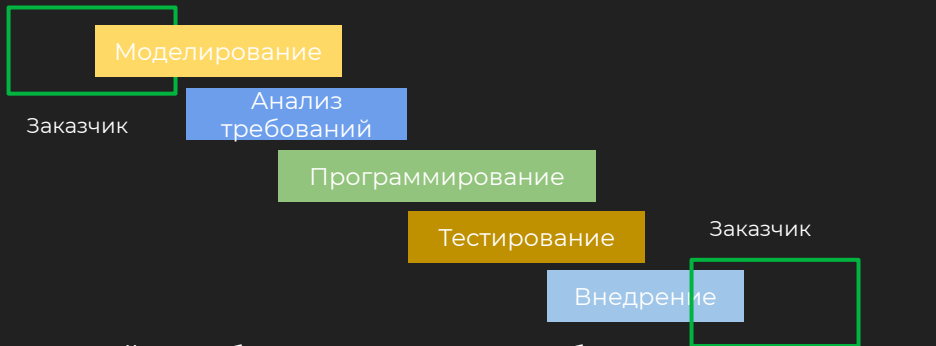
# Типы продуктов

Продукты бывают:

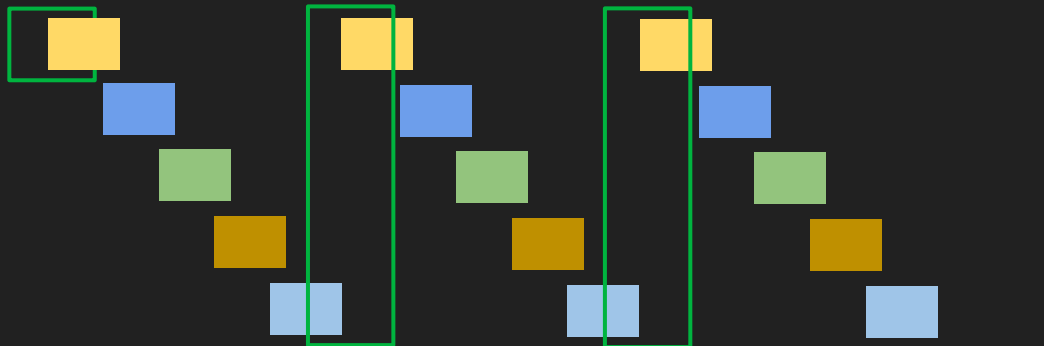
- **B2C** — пользовательские сервисы и продукты (booking.com, ozon.ru и др.)
- **B2B** — продукты для бизнеса
- Внутренние продукты
- **B2G** — продукты для госсектора

# Водопад и Agile

Обычная разработка ПО



Agile — гибкая методология разработки



# Водопад и Agile

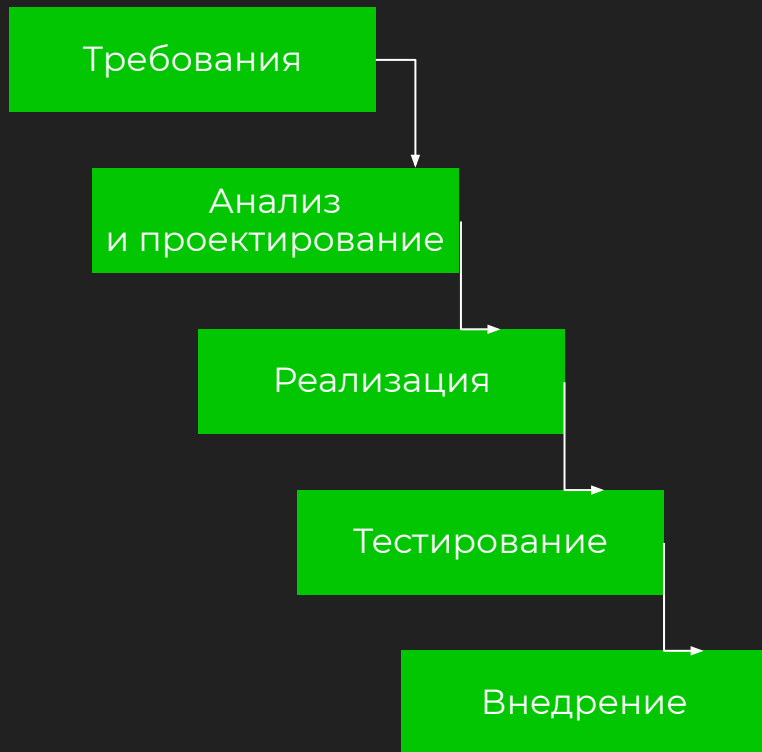
## Водопад

- **PMI**
- IPMA
- Prince2
- ITIL

## Agile

- Kanban
- FDD
- **Scrum**
- Crystal
- XP
- DSDM

# Жизненный тип ИТ проекта



# Этапы проекта

Инициирование (Старт)



Планирование



Реализация



Завершение

# Этапы проекта

## Старт

Концепция  
будущего  
продукта

## Планирование

Цели и результат  
проекта

Сбор данных и  
аналитика

План выполнения  
работ

## Реализация

Подготовка  
(аналитика)

Дизайн решения

Разработка  
решения

Тест решения

Запуск решения

## Завершение

Подведение  
итогов проекта,  
встраивание  
результатов  
проекта в  
операционную  
деятельность

Поддержка  
решения после  
окончания  
проекта

# Водопад

- Каскадная модель, водопад
- Последовательная реализация этапов проекта
- Вертикаль управления — заказчик, куратор (спонсор), руководитель проекта
- Планирование сразу на всю длительность проекта
- План проекта
- Готовый продукт полностью передаётся заказчику один раз в конце проекта





## 10 областей знаний

- Управление интеграцией
- Управление содержанием
- Управление расписанием
- Управление стоимостью
- Управление качеством
- Управление ресурсами
- Управление коммуникациями
- Управление рисками
- Управление закупками
- Управление заинтересованными сторонами

## 5 групп процессов

Процессы  
инициации

Процессы  
планирования

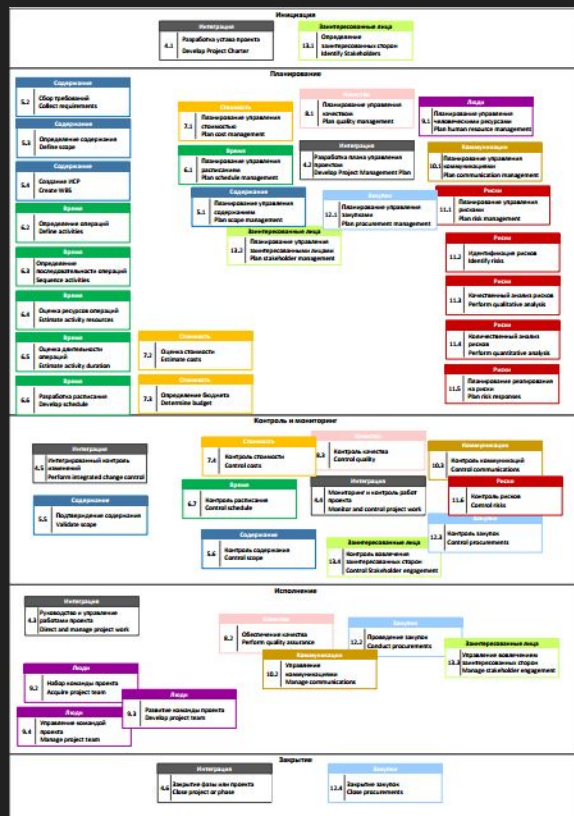
Процессы  
исполнения

Процессы  
мониторинга и  
контроля

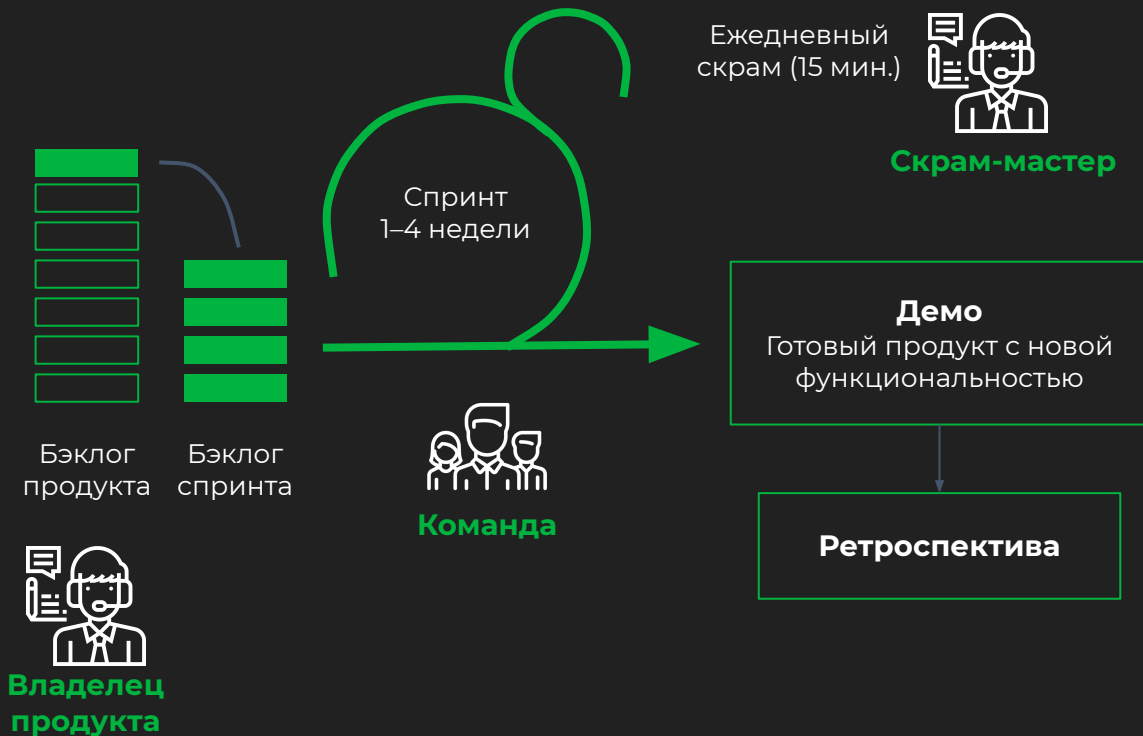
Процессы  
закрытия

**49** процессов





# Тип проекта Agile



# Agile

- Короткими спринтами поставлять заказчику продукт, который уже имеет для него ценность, пусть и ограниченную
- Быстро получать обратную связь для корректировки направления работы
- Кросс-функциональная самоорганизующаяся команда, ограниченная по размеру
- Продакт-оунер
- Скрам-мастер
- Манифест гибкой разработки ПО, февраль, 2001

# Проект, программа, портфель

ПОРТФЕЛЬ



Достижение  
стратегических  
целей



Показатели  
бизнеса



Ресурсы портфеля

ПРОГРАММА



Достижение выгод



Точки окупаемости



Ресурсы  
программы

ПРОЕКТ



Выполнение задач



Бюджет



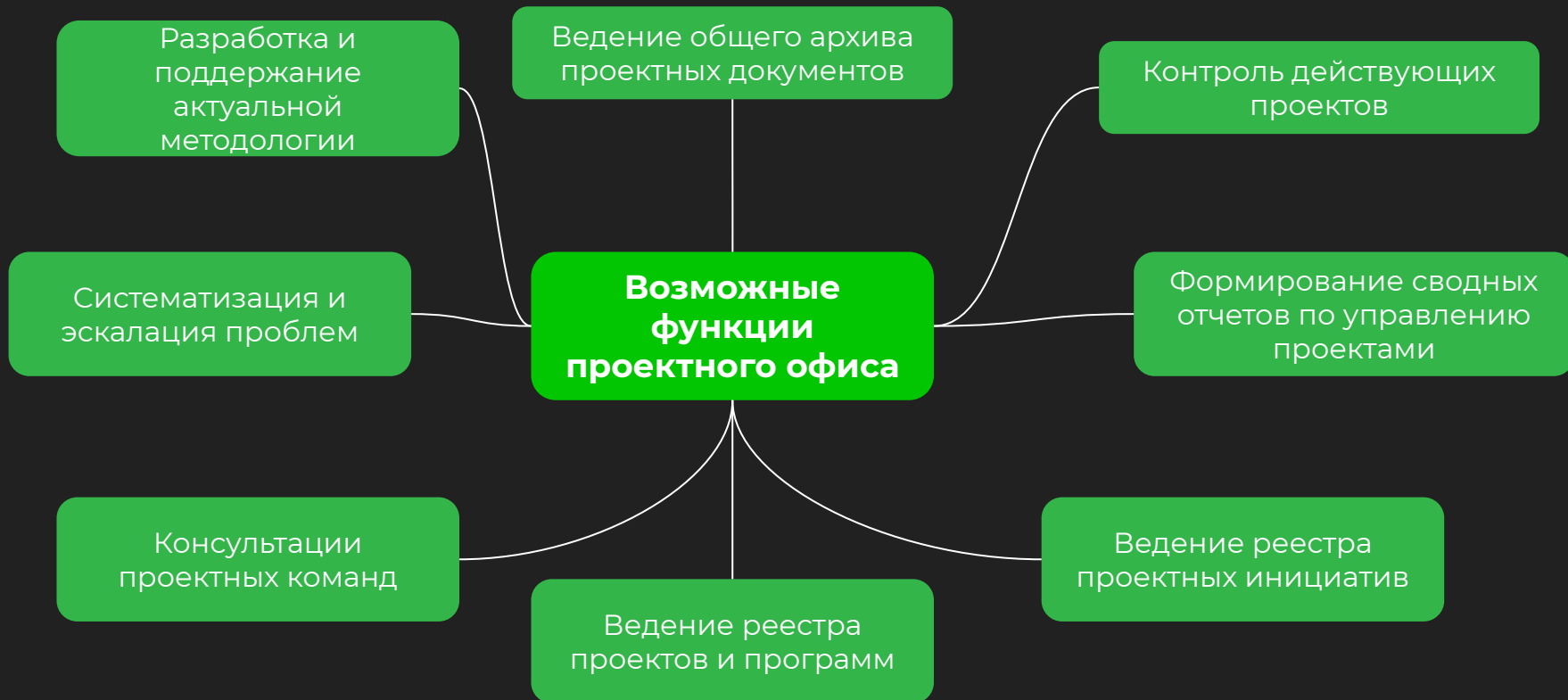
Трудозатраты

СРОКИ

ДЕНЬГИ

РЕСУРСЫ

# Проектный офис, КСУП



# 10 причин провала проекта

1. Нечеткие цели и задачи
2. Недостаточное планирование проекта
3. Нехватка ресурсов
4. Некорректные требования
5. Отсутствие управления рисками
6. Не выстроены коммуникации
7. Нечеткие роли на проекте
8. Отсутствие заказчика в проекте
9. Не используются корректные инструменты
10. Водопад вместо Agile



## Инструменты планирования

- инструменты сбора требований
- инструменты планирования содержания
- инструменты разработки расписания
- инструменты планирования стоимости
- инструменты планирования качества
- инструменты планирования риска
- инструменты создания проектной команды

## Инструменты выполнения проекта

- инструменты управления содержанием проекта
- инструменты управления расписанием
- инструменты управления стоимостью
- инструменты управления качеством
- инструменты подготовки отчетности о ходе исполнения и закрытия проекта

<b>1. Устав проекта</b>	Какова цель проекта? Какие границы у проекта? Какие основные большие задачи? Какие показатели успешности?
<b>2. Бюджет проекта</b>	Сколько денег нужно на проект?
<b>3. Дорожная карта и вехи</b>	Какие ключевые значимые события я ожидаю на проекте и какова их последовательность?
<b>4. План-график</b>	Как я разбил ключевые события на мелкие задачи, какова их последовательность и сколько по времени занимает каждая маленькая задача?
<b>5. Структура команды</b>	Сколько всего человек в команде, кто заказчик, кто руководитель проекта?
<b>6. Матрица ролей</b>	Кто за что несет ответственность на проекте?
<b>7. Ресурсный план</b>	Сколько нужно людей, в какие недели/месяцы, сколько их времени потребуется?
<b>8. Реестр заинтересованных лиц</b>	Кто еще кроме Заказчика положительно или отрицательно влияет на проект?
<b>9. План коммуникаций</b>	Как, когда и в какой форме мы будем обмениваться информацией с командой и другими игроками?
<b>10. Реестр рисков</b>	Какие у нас риски, как их предотвратить или как на них реагировать?
<b>11. Список требований</b>	Как конкретно должен выглядеть и/или работать конкретный результат, который мы строим?

# Этапы проекта

Инициирование (Старт)



Планирование



Реализация



Завершение

# Этапы проекта

## Старт

Концепция  
будущего  
продукта

## Планирование

Цели и результат  
проекта

Сбор данных и  
аналитика

План выполнения  
работ

## Реализация

Подготовка  
(аналитика)

Дизайн решения

Разработка  
решения

Тест решения

Запуск решения

## Завершение

Подведение  
итогов проекта,  
встраивание  
результатов  
проекта в  
операционную  
деятельность

Поддержка  
решения после  
окончания  
проекта

SKILLFACTORY

**Инициирование проекта**

# Этап инициирования

## Задача

- Признание необходимости реализации проекта, его обоснование
- Определение общей цели и границ проекта
- Определение ожиданий заказчика, руководства, и других участников
- Определение объёма работ проекта и потребностей в финансах, ресурсах
- Назначение руководителя проекта и определение основных членов команды

# Этап инициирования

## Сложности

- Достижение согласованного понимания целей, ограничений и критериев успеха
- Согласование своих полномочий и ответственности
- Определение условий реализации проекта, внешних и внутренних ограничений, рисков

# Заказчик





# Брифование заказчика

## Бриф

- Краткая письменная форма
- Имеет согласительный порядок между планирующими сотрудничать сторонами
- Содержит основные параметры будущего программного, графического, медийного или какого-либо иного проекта.

# Брифование заказчика

## Бриф

- Бриф-анкета
- Архитектурный бриф
- Медиа-бриф
- Креативный бриф
- Экспертный бриф
- Дизайнерский бриф

# Что включить в бриф

## Бриф

- Цели проекта
- Виды работ
- Сроки реализации
- Бюджет
- Подробности/пожелания по продукту или услуге
- Целевая аудитория нового продукта

# Собираем информацию и формулируем концепцию проекта

1. Цель проекта, решаемая проблема
2. Измеримые показатели успеха проекта
3. Рамки проекта, ограничения, допущения
4. Заказчик (спонсор) проекта
5. Заинтересованные стороны
6. Команда проекта и их роли
7. Состав задач проекта
8. Бюджет проекта
9. Риски
10. Коммуникации

# Заинтересованные стороны (стейкхолдеры)



# Реестр Заинтересованных Сторон

Заинтересованная сторона	Что проекту нужно от стороны	Что стороне нужно от проекта
ключевые заинтересованные стороны		
1. Первый Вице-президент – Операционный директор - ФИО	Решение о реализации проекта и выделении финансирования	Реализация инициативы с заявленным функционалом
2. Куратор проекта – Директор ДУИП - ФИО	Поддержка при принятии решения о финансировании, помощь в решении вопросов со смежными подразделениями	Реализация инициативы с заявленным функционалом
кросс-функциональные заинтересованные стороны		
3. Пилотная Проектная команда, использующая систему после внедрения – ФИО	ТЗ, детальные требования к системе. Участие в реализации проекта	Учёт всех требований ТЗ, мобильность, стабильная работа платформы, реализация проекта в срок
4. Проектная организация – «СПБЭК» (проект ТЭЦ-1-НПВ) ФИО	Учёт требований при проектировании, технические условия	Возможность отслеживания принятых решений в проекте (изменений).

SKILLFACTORY

# Планирование проекта

# Устав проекта (паспорт, заявка, инициатива, план проекта)

- Содержит информацию о вводных данных проекта
- Определяет основные требования к результату проекта и характеристики самого проекта
- Формально запускает проект и наделяет руководителя проекта определённым уровнем полномочий



# Устав проекта

- Цели проекта
- Показатели успеха проекта
- Рамки проекта, ограничения, допущения
- Контрольные точки
- Команда проекта и её занятость
- Коммуникации
- Риски
- Бюджет проекта
- Календарный план

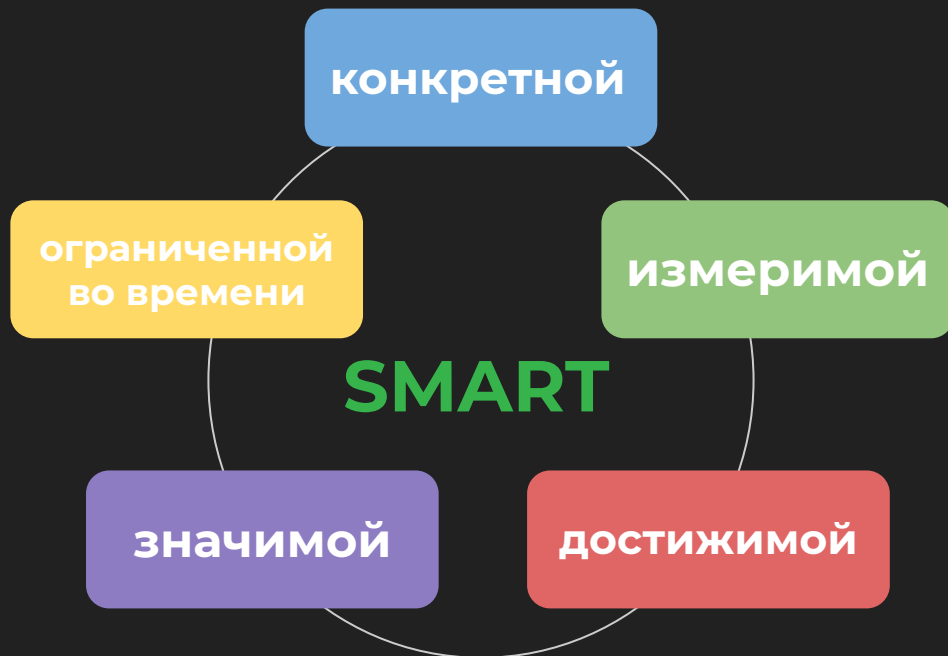
# Устав проекта

## Оглавление

Лист подписания устава проекта	3
Термины и определения	4
Определение проекта: цели и задачи	6
Рамки проекта	7
Экономика проекта	8
Мониторинг экономики проекта	8
Этапы проекта	9
Организационная структура проекта и роли	10
Коммуникации проекта	14
Риски проекта	15

# Цель проекта (решаемая проблема)

№ 1 Цель проекта, решаемая проблема



# Цель проекта (SMART)



# Показатели успешности проекта

## Результат

Внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)

Здание сдано в эксплуатацию

## Ответственный и требование

### Директор по продажам

Не менее трёх филиалов подтвердили промышленную эксплуатацию системы (система регулярно используется, критических ошибок нет)

### Заказчик

Подписан акт приёмки в соответствии со СНиП

# Критерии успешности

## Типы критериев успешности проекта

- Традиционные: «в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией»
- Показатели экономической эффективности: ROI, ROS, PP, ARR, LTV, CAC, Churn и др.
- Продуктовые метрики: деньги, количество пользователей, количество кликов
- Соответствие требованиям (**ожиданиям**) заказчика, пользователей

# Показатели экономической эффективности

- **ROI** (Return on Investment) — рентабельность инвестиций, демонстрирует прибыльность (при значении  $>100\%$ ) или убыточность (при значении  $<100\%$ ) суммы вложения денежных средств в проект
- **ROS** (Return on sales) — рентабельность продаж, доход компании на каждый вырученный от продаж рубль
- **PP** (Payback Period) — срок окупаемости, период возврата инвестиций

# Переводим цель в метрики

## Запуск системы ЭДО

- Запуск 2 отправителей (из 400 по России) — ключевых игроков рынка
- Запуск 1 400 их контрагентов в течение 6 месяцев
- Оплата 400 000 ₽ за разработку



# Рамки проекта

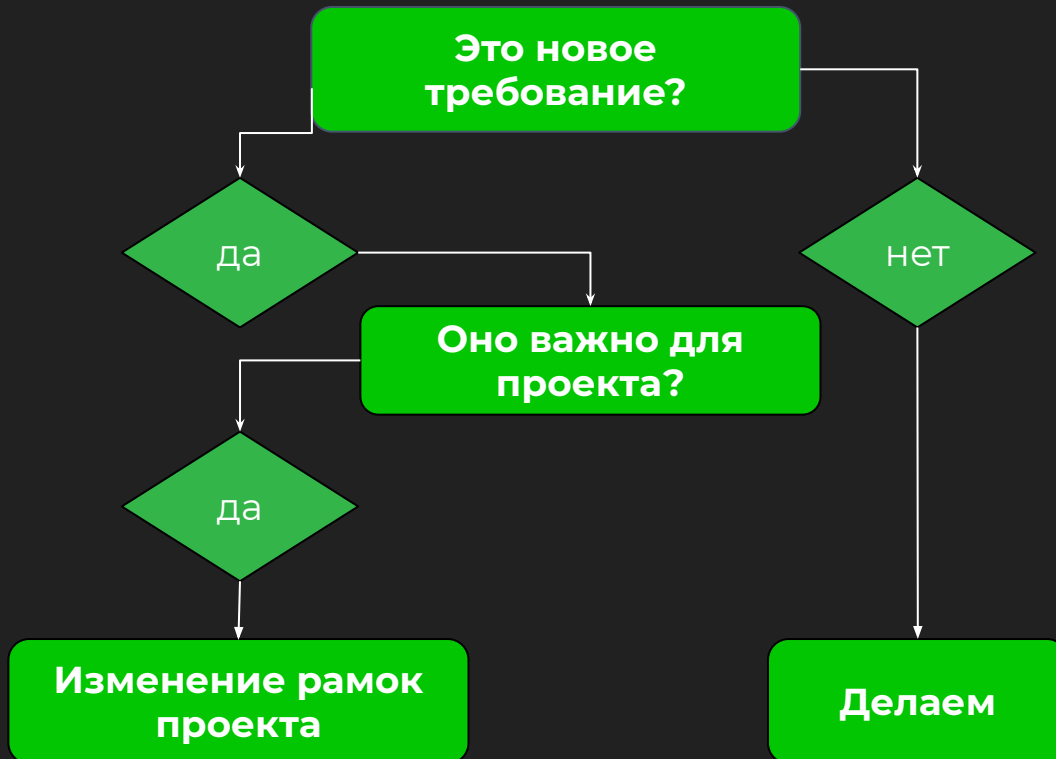
## В рамках проекта

1. Создание централизованного канала онлайн-продаж (портала) всех продуктов СКБ Контур
2. Продвижение портала с целью привлечения трафика и конверсии посетителей в покупателей
3. Прекращение работы сайта-визитки

## За рамками проекта

1. Замена отдельных продающих сайтов продуктов центральным сайтом
2. Создание единой базы клиентов СКБ Контур
3. Внедрение внутренней системы CRM
4. Разработка единой системы биллинга СКБ Контур

# Рамки проекта



# Предположения/Допущения (Assumptions)

Known  
knowns

Unknown  
knowns

Unknown  
unknowns

Known  
unknowns

# Ограничения проекта

- Факторы, которые могут препятствовать реализации проекта, вне зоны контроля проектной команды

# Дорожная карта

## Этап 1 (январь — май 2019)

- Фронтальный сайт
- Бренд и оформление продуктовой линейки
- Полное замещение сайта-визитки

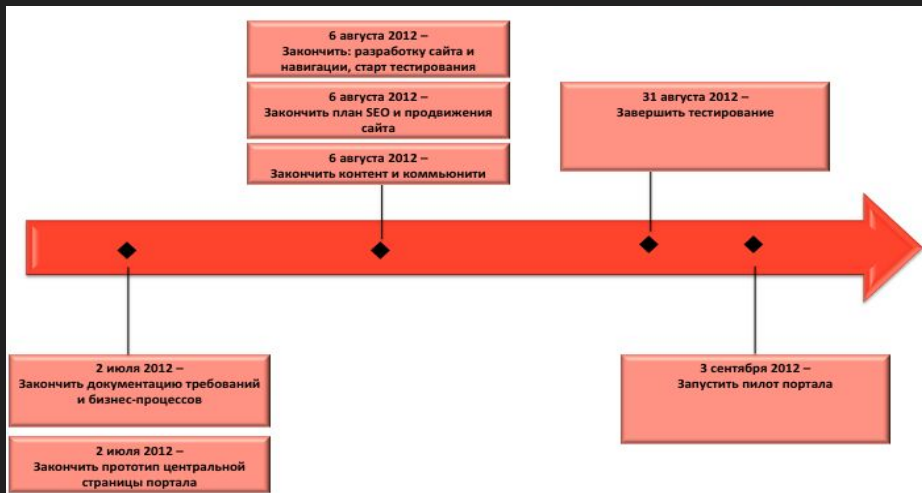
## Этап 2 (июнь — сентябрь 2019)

- Таргетированное предложение новых продуктов — сквозные ссылки между продуктами
- Полная интеграция с сайтами продуктов

# Дорожная карта

## Microsoft PowerPoint

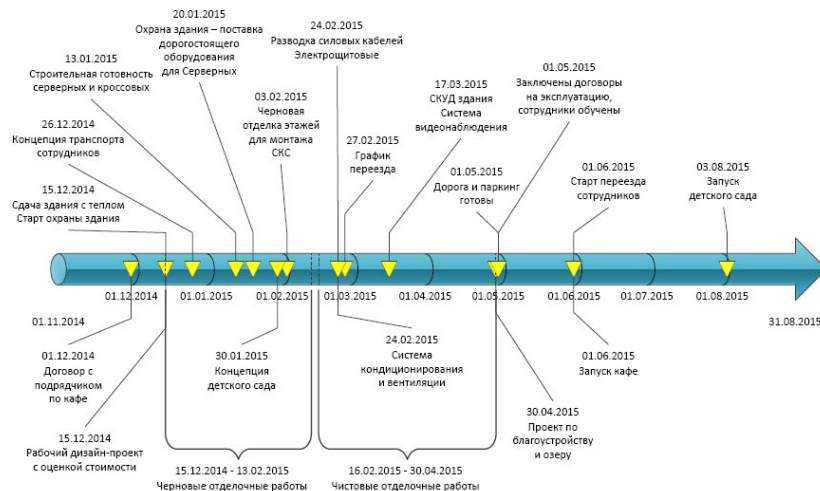
### План запуска 1 этапа



# Дорожная карта

## Microsoft Visio

Проект «Контур.Офис-1»  
Руководитель проекта Михайлов А.В.



# Дорожная карта

## I кв.

Модуль анализа  
транзакций –  
запуск

Школа для  
субъектов 115-ФЗ

## II кв.

Работа с ФЛ

ИПДЛ

Версии для разных  
сегментов

Архив проверок

## III кв.

Данные телекомов

Умный скоринг

Мониторинг

18 МР

## IV кв.

Данные Контура

“Белый” список

Аудит изменений  
уровня риска

Автоматическое  
изменение уровня  
риска



# Вехи проекта

## Этапы реализации

### Этап 1

Июнь - Сентябрь

- Фронтальный сайт
- Бренд и оформление продуктовой линейки
- Полное замещение сайта-визитки
- Связь с сайтом партнеров – текущий формат (линк)
- Связь с “Бухгалтерия онлайн” – текущий формат (линк)
- Личный кабинет – отдельная авторизация в базах продуктов
- Биллинг – Parallels
- Контент
- Коммьюнити

### Этап 2

Январь – Май

- Таргетированное предложение новых продуктов – сквозные линки между продуктами
- Полная интеграция с сайтами продуктов
- Полная интеграция с Единым Биллингом
- Расширенный личный кабинет с отображением статусов купленных продуктов
- Связь с сайтами стратегических партнеров (ОПОРА России, Сбербанк, другие банки, Аутсорсинг))

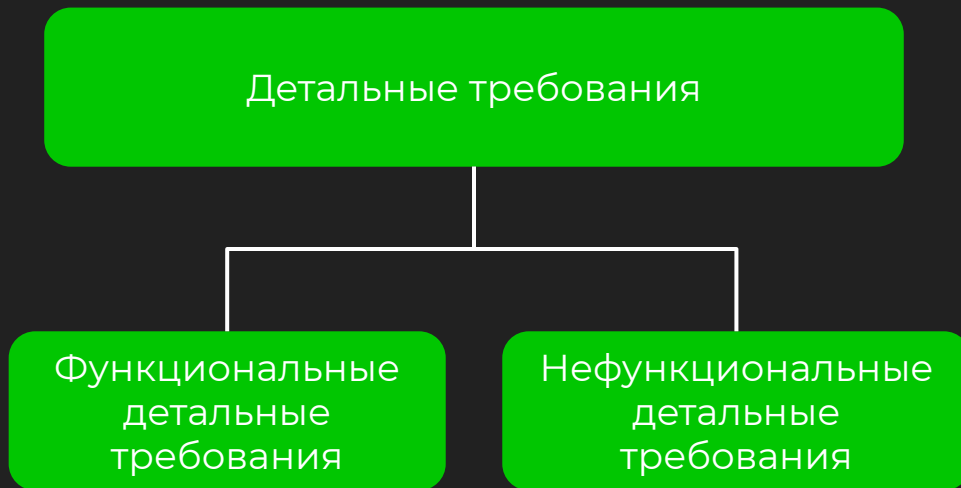
SKILLFACTORY

# Планирование содержания

# Требования

- Собрать требования
- Задokumentировать требования
- Согласовать требования
- Сгруппировать требования
- Приоритизировать требования
- Оценить требования
- Изменить требования

# Типы требований



# Требования в Waterfall

## Сбор требований

Процесс определения, документирования и управления потребностями и требованиями заинтересованных сторон для достижения целей проекта.

Ключевая выгода этого процесса состоит в том, что он предоставляет основу для определения и управления содержанием проекта, включая содержание продукта.

# Требования в Waterfall

## Сбор требований

Требования должны быть:

- однозначными
- измеримыми
- проверяемыми
- отслеживаемыми
- полными
- последовательными
- приемлемыми для ключевых заинтересованных сторон проекта

# Сбор требований

- Интервью
- Фокус-группы
- Анкетирование и опросы
- Наблюдения
- Прототипы
- Бенчмаркинг
- Анализ документов
- Отслеживание трендов
- А/В-тесты
- Комментарии и отзывы
- Зарубежный опыт
- Мозговой штурм

# Документ с бизнес-требованиями

- Описывает, как отдельные требования соответствуют бизнес-потребности в проекте
- Обычно описывается высокоуровнево, а затем детализируется
- Может включать:
  - бизнес-требования
  - требования заинтересованных сторон
  - требования к решению
  - требования к проекту
  - требования к переходу



# Документ с бизнес-требованиями

Типичные параметры документа с **бизнес-требованиями** могут включать в себя:

- уникальный идентификатор
- текстовое описание требования
- обоснование включения требования в список
- сложность
- владельца
- источник
- приоритет
- текущий статус
- дату выполнения
- критерии приемки

# Документ с бизнес-требованиями

Код	Описание требования	Инициатор	Приоритет
1.10	Основной зал должен вмещать не менее 250 чел.	Галкин Д.В.	8
1.11	Основной зал должен быть оборудован проектором	Галкин Д.В.	12
1.12	Обеспечение синхронного перевода	Еремина Е.С.	25

# Приоритизация требований

## MoSCoW

**M**ust — требование должно быть обязательно реализовано в ходе проекта

**S**hould — высокоприоритетное требование, должно быть реализовано, если это возможно

**C**ould — желательное, но необязательное требование

**W**ould/**W**on't — требование, которое договорились не реализовывать в данной версии, но его желательно сохранить для реализации в будущем

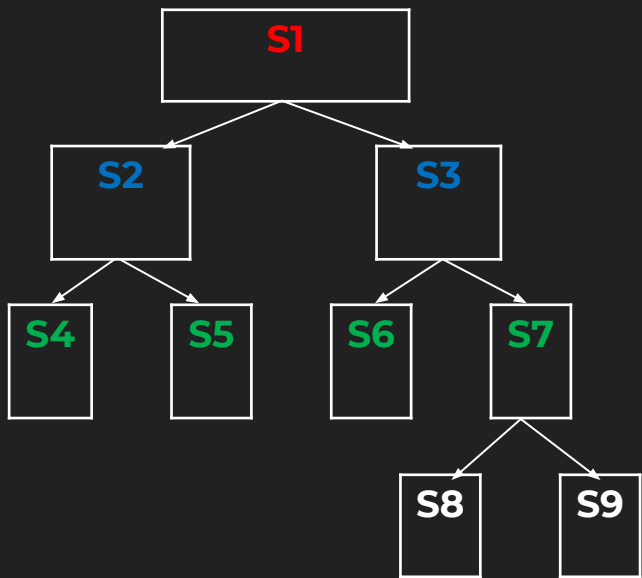
# Разработка календарного плана

## Алгоритм разработки

- Состав работ
- Продолжительность работ
- Последовательность выполнения работ
- Календарный график
- Риски
- Пересчёт календарного графика с учётом ограничений
- Фиксация базового (исходного) плана

# Структурная декомпозиция работ (СДР)

## Иерархическая структура работ (ИСП)

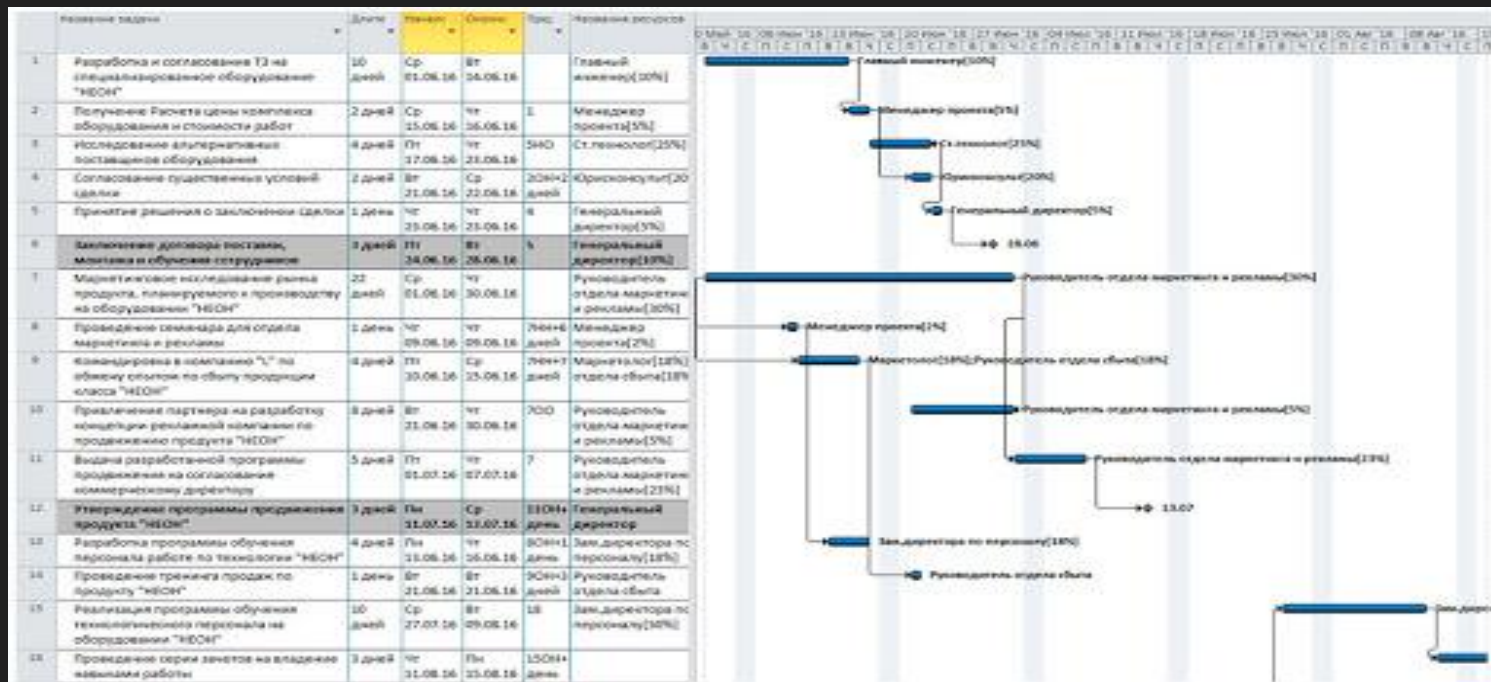


# Оценка продолжительности работ

## Способы оценки

- Экспертная оценка
- Оценка по аналогу
- Параметрическая оценка
- Оценка по трём точкам
- Методы группового принятия решений

# План-график задач



# Календарный план проекта

## “Контур.Банк” (Word)

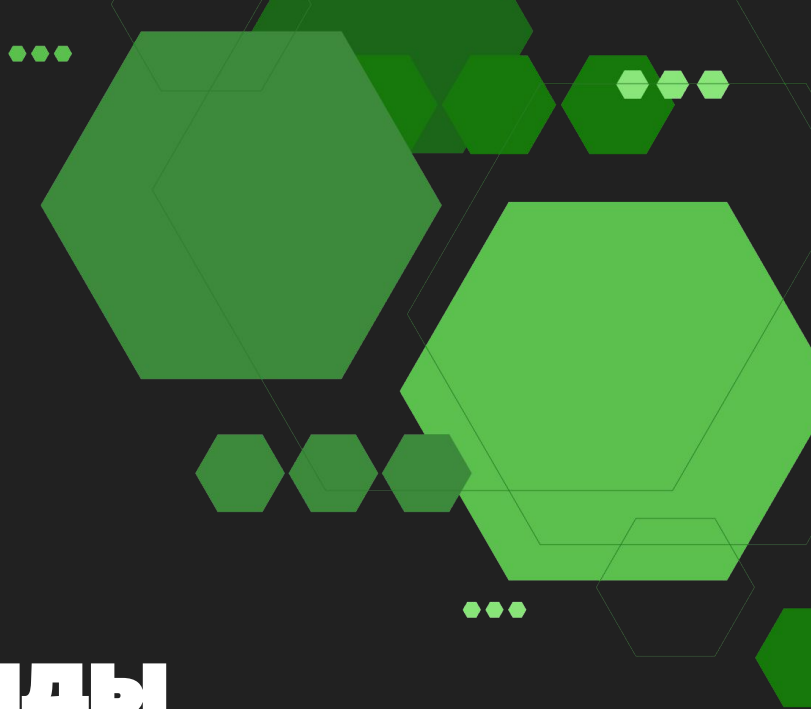
Период	Задача	Ответственный
2018	Создание договора с банком-партнером, клиентского договора	Шайхутдинов Р.Р., Левитан И.Е.
2018	Разработка промосайта продукта	Мажарцев Д.И.
2018	Разработка продукта	Мажарцев Д.И.
2018	Планирование продаж, создание системы распределения баз потенциальных клиентов, создание системы разрешения конфликтов при продажах	Телегин А.Ю.
2018	Создание технологии продаж в массовом сегменте, запуск тестовых продаж	Резник Е.А.
1 кв. 2019	Обучение и аттестация продавцов для продаж в массовый сегмент	
4 кв. 2018	Запуск курьерской доставки в филиалах	Митев А.А.
4 кв. 2018	Масштабирование технической поддержки	Батина А.В.
4 кв. 2018	Создание партнерской программы, приложения к агентскому договору	Картавых Е.Н.
1 кв. 2019	Подключение партнеров для продаж	Картавых Е.Н. Горская О.А.
1 кв. 2019	Интеграция с бухгалтерскими сервисами и ЭДО, создание маркетплейса	Мажарцев Д.И.
1 кв. 2019	Интеграция с другими банками, в том числе платежная	Мажарцев Д.И. Достовалова В.О.



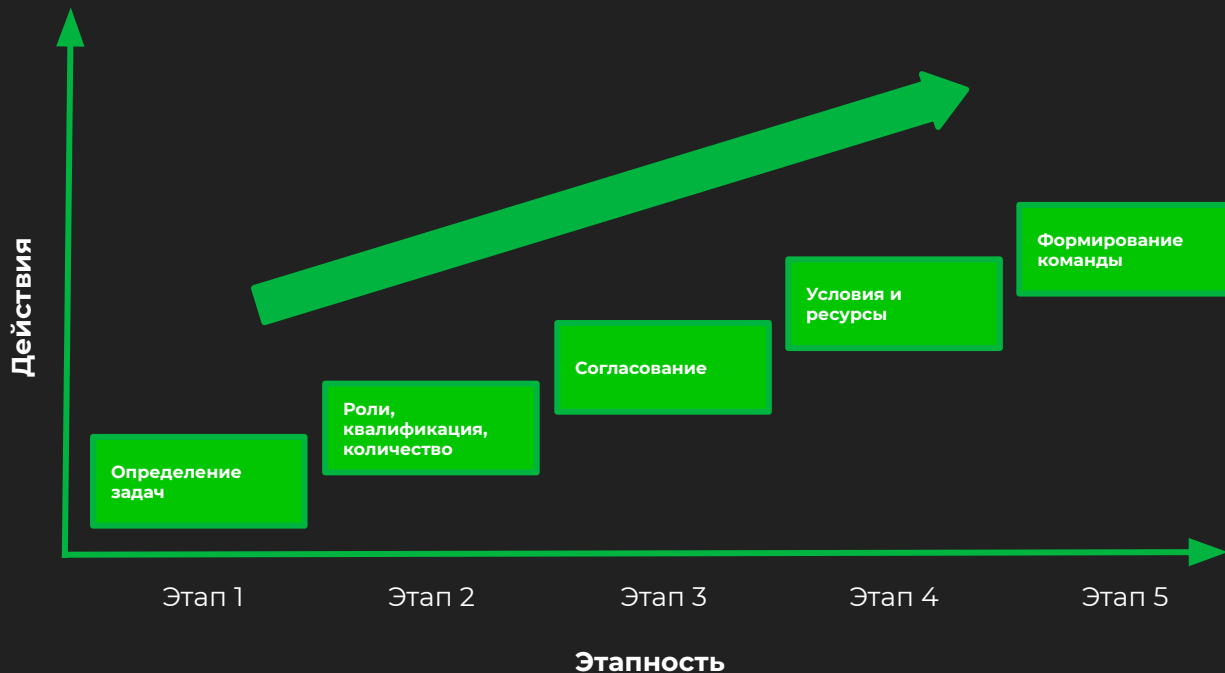
SKILLFACTORY

# Планирование команды проекта

Роли и обязанности



# Формирование команды проекта

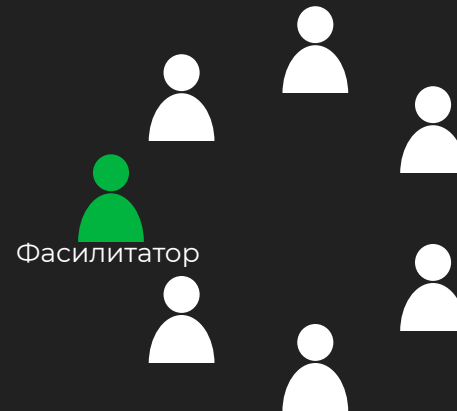


# Waterfall или Agile

## Waterfall



## Agile



# Waterfall-команда

## Организационная структура проекта

- наиболее соответствующая проекту
- временная организационная структура
- включает всех участников проекта
- определяет условия их подчинённости и взаимодействия
- создаётся для успешного достижения целей проекта

# Waterfall-команда

## Типы организационных структур проекта

- функциональная
- проектная
- матричная
- смешанная

# Waterfall-команда

## Проектная команда



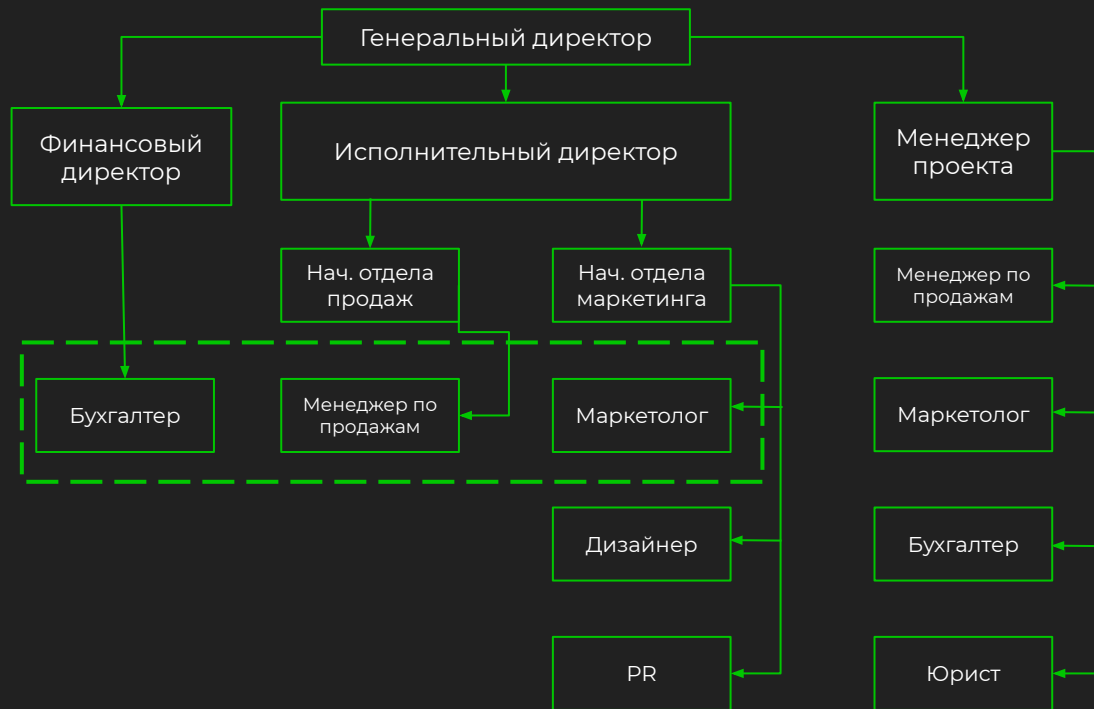
# Waterfall-команда

## Функциональная команда



# Waterfall-команда

## Матричная команда





# Waterfall-команда

## Состав команды

- Заказчик проекта
- Руководитель проекта
- Команда проекта
- Управляющий комитет проекта

# Waterfall-команда

## Заказчик проекта

- Руководитель направления, подразделения или компании, на развитие деятельности которых направлен проект
- Несёт ответственность за постановку целей проекта
- Обеспечивает поддержку принимаемых решений

# Waterfall-команда

## Руководитель проекта

- Не является постоянной должностью, имеет права и обязанности исключительно в рамках проекта
- Организует работу команды проекта
- Взаимодействует с функциональными подразделениями и другими командами

# Waterfall-команда

## Команда проекта

- Состоит из сотрудников компании
- Несет ответственность за выполнение проектных работ

# Waterfall-команда

## Управляющий комитет проекта

- Коллегиальный орган, в состав которого входят заказчик проекта, эксперты и заинтересованные лица
- Является источником экспертизы для руководителя проекта в процессе принятия решений по оперативному руководству

# Waterfall-команда

**Заказчик или спонсор?**



# Waterfall-команда

## Организационная структура



# Waterfall-команда

## Организационная структура





# Типичные роли в ИТ-команде

- Менеджер проекта
- Менеджер разработки
- Тимлид разработки
- Аналитик/эксперт
- Проектировщик интерфейсов и дизайнер (UI)
- Юзабилити специалист или инженерный психолог (UX)
- Бэкенд программист
- Фронтенд программист
- Тестировщик
- Архитектор

# Матрица ответственности

	Заказчик	Менеджер проекта	Отдел маркетинга	Аналитик	Региональный офис	ГИП	Технолог
Разработка концепции нового продукта	С	О					
Постановка задач, определение целей	С	О	И	И	С		
Маркетинговое исследование региона	С	С	О	С	С		
Разработка концепции продукта и бренда	С	С	О	И	И	С	С
Разработка бизнес-плана	С	О					
Разработка основных разделов БП	С	О	И	И	И	И	И
Устранение замечаний	С	С	И	О	С	И	И
Защита бизнес-плана	С	О	И	И		С	
Разработка продукта		С				О	
Разработка ТЗ	С	С	С		С	О	И
Техно-рабочее проектирование	С	С				О	И
Подготовка макета	С	С	С		С	О	

# Матрица ответственности

<b>Скользякова С. Ф.</b>	Сбор и определение требований внутренних заказчиков к внешнему и внутреннему дизайну зданий
<b>Березина Н. А.</b>	
<b>Черных Ю. А.</b>	Организация переезда
<b>Бычинин Д. В.</b>	Определение требований к эксплуатации здания
<b>Васецкая О. Г.</b>	Определение требований со стороны охраны труда к организации рабочих мест
<b>Ткачук Р. А.</b>	Определение требований к организации безопасности
<b>Меденников В. А.</b>	Определение требований к инфраструктуре, реализация внутренней инфраструктуры здания, включая СКС, каналы связи, обеспечение сетевым и серверным оборудованием

# Ресурсный план

Ресурс	Ф. И. О.	2020		
		октябрь	ноябрь	декабрь
Тим-лидер #1 (сегмент «Бюджетный»)	Локис В. Г.	50%	50%	50%
Тим-лидер #2(сегмент «Корпоративный»)	Гладких А. А.	50%	50%	50%
Тим-лидер #3 (сегмент «ОБ»)	Гинзбург М. Е.	100%	100%	100%
Руководитель отдела маркетинговых исследований	Невелева Е. А.	20%	5%	5%
Команда интервьюеров внешнего колл-центра	—	0%	0%	0%
Команда интервьюеров ОМИ УМ	—	0%	0%	0%
Аналитик	Филяев И. П.	20%	20%	20%
Руководитель управления маркетинга	Нахабо М. А.	5%	5%	5%
Интерфейсолог, дизайнер	Соловьев С. В.	5%	5%	5%

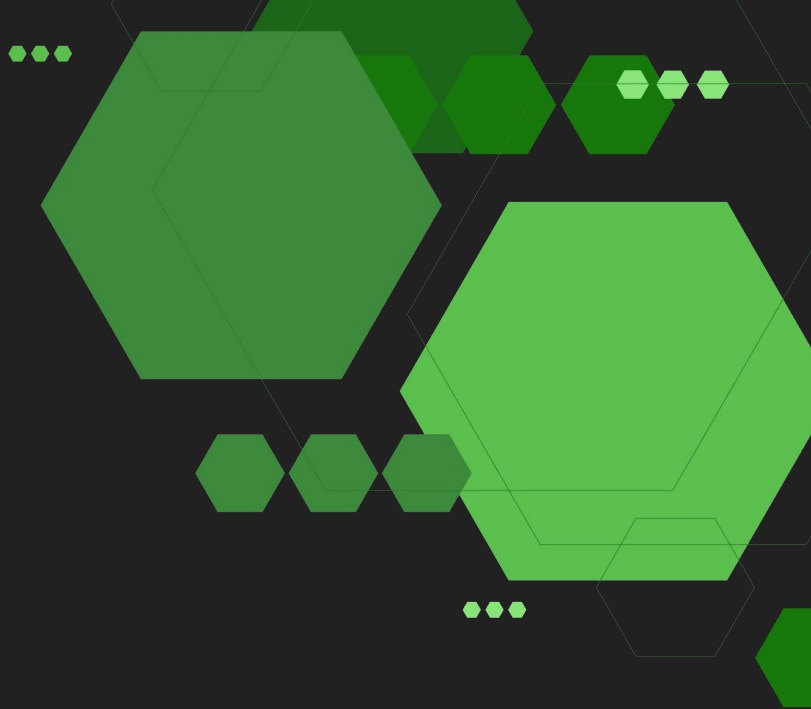
Ресурс	Кол-во	ФИО	2013			2014												2015	
			Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Тим-лидер #1 (Сегмент "Бюджетный")	1	Локис Владимир Георгиевич	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Тим-лидер #2 (Сегмент "Корпоративный")	1	Гладких Андрей Александрович	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Тим-лидер #3 (Сегмент "ОБ")	1	Гинзбург Мария Евгеньевна (работает, находится в декретном отпуске)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Руководитель отдела маркетинговых исследований	1	Неевлева Екатерина Анатольевна	20%	5%	5%	5%	50%	50%	50%	50%	50%	20%	5%	5%	50%	5%	5%	5%	5%
Команда интервьюеров внешнего коллцентра	1	-	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Команда интервьюеров ОМИ УМ	1	-	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Аналитик	1	Филиев Иван Павлович	20%	20%	20%	10%	10%	10%	5%	5%	5%	5%	20%	20%	20%	20%	5%	5%	5%
Руководитель Управления маркетинга	1	Нахабо Максим Александрович	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Интерфейсолог, дизайнер	1	Соловьев Сергей Владимирович	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	5%	5%
Менеджер разработки #1	1	Соловьева Анна Юрьевна	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Менеджер разработки #2	1	Прескарян Артем Владимирович	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Менеджер разработки #3	1	Юлдашев Ибрагим	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Руководитель проекта	1	Гурин Вячеслав Викторович	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	50%	50%	50%	100%	100%	100%	50%	50%
Инженерный психолог	1	Найденова Юлия Вадимовна	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	50%	50%	50%	50%	5%	5%	0%	0%
Инженерный психолог	2	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	50%	50%	50%	50%	5%	5%	0%	0%
Куратор по обучению партнеров продажам	1	Перунов Юрий Евгеньевич	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	5%	5%	5%	0%	0%
Тренер (обучение партнеров продажам)	2	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	5%	5%	5%	0%	0%
Менеджер по телефонным продажам (для тестирования скрипта по продажам)	1	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	5%	0%	0%	0%
Куратор по обучению филиалов	1	Петров Евгений Александрович	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	10%	5%	5%	5%	0%	0%
Тренер (обучение филиалов продажам)	2	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	5%	5%	5%	0%	0%
Маркетолог (Сегмент "Бюджетный")	1	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Маркетолог (Сегмент "Корпоративный")	1	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Руководитель ДПРК	1	Истомин Андрей Александрович	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Руководитель СРП	1	Викторов Геннадий Владимирович	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Директор филиала СКБ Контур	3	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Региональный менеджер	3	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Куратор по прямым телефонным продажам	1	Телегин Антон Юрьевич	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%
Куратор по продажам через портал kontur.ru	1	Федюшина Любовь Вадимовна	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	10%	5%	5%	5%	5%
Веб-разработчик	5	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Специалист по рекламе	3	-	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%

[illegible]

SKILLFACTORY

# Планирование коммуникаций

Структура и ритм

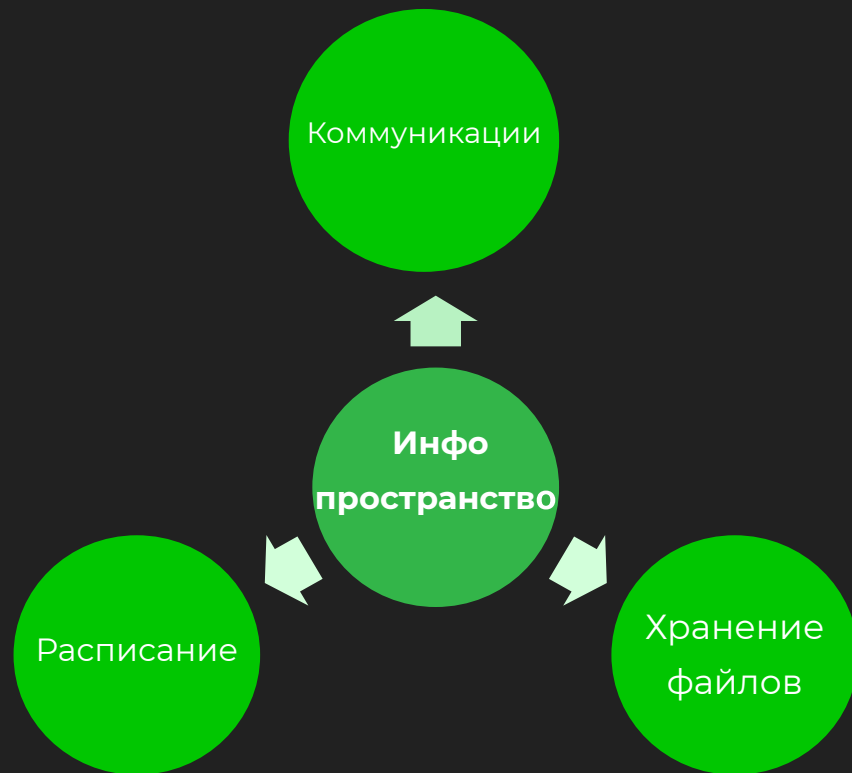


# Коммуникации

Руководитель проекта тратит  
до **90%** своего времени  
на коммуникации.



# Коммуникации



# Коммуникации в проекте

- Руководителю проекта кажется, что он слишком много коммуницирует с командой и заказчиком.
- Команде и заказчику кажется, что им не хватает информации по проекту.
- Всегда лучше ПЕРЕкоммуницировать, чем НЕДОкоммуницировать.

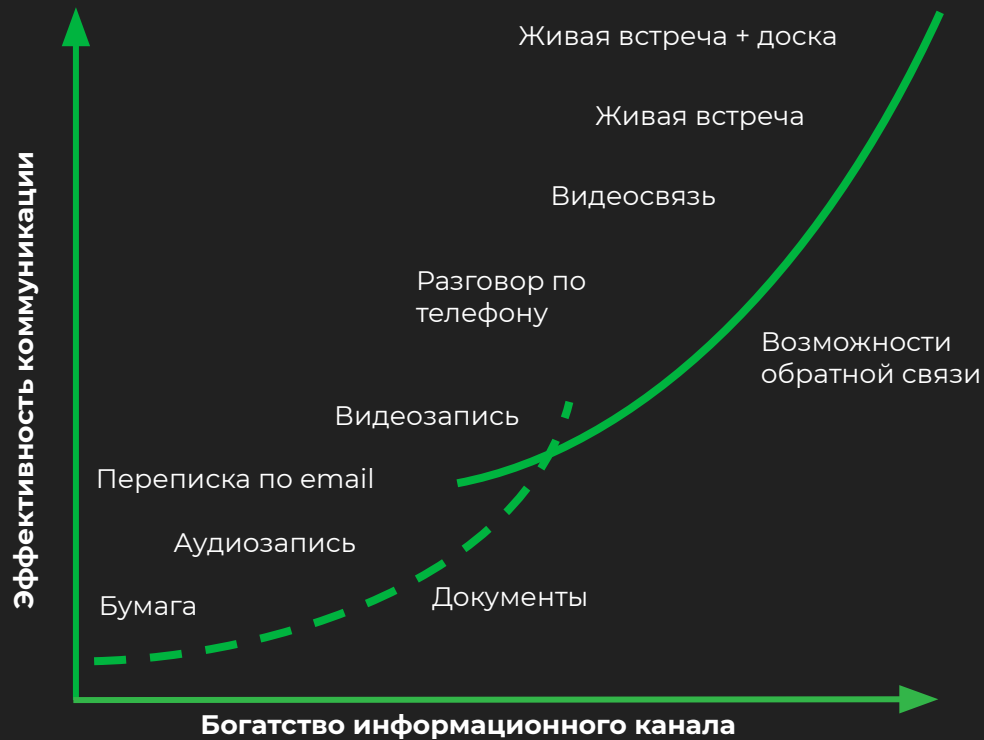
# Нехватка информации

- Возникают страхи и домыслы
- Появляются альтернативные версии о состоянии проекта
- Не делаем нужные задачи в правильное время
- Делаем ненужные задачи в неправильное время
- Дублируем задачи
- Зря тратим своё время, время коллеги и деньги компании

# Коммуникации

- Полнота
- Прозрачность
- Ритм
- Удобные форматы

# Коммуникации



# Коммуникации

- Заказчик
- Спонсор
- Инвестор
- Команда проекта
- Руководство компании
- Заинтересованные лица
- Сотрудники компании
- Регулятор
- СМИ
- Поставщики
- Аутсорсеры

# План коммуникаций

## Правило 5К

- Кто?
- Кому?
- Как?
- Когда?
- Какую информацию?

# План коммуникаций

## Еженедельная встреча команды

- Задачи прошлой недели
- Предстоящие задачи
- Открытые вопросы и проблемы



# План коммуникаций

## Ежемесячная встреча управляющего комитета

- Задачи прошлой недели
- Предстоящие задачи
- Открытые вопросы и проблемы

Коммуникация	Кто делает	Кто участвует	Когда и как часто	Формат
1. Ежедневная летучка разработки	Менеджер разработки	Команда разработки	Ежедневно пн–чт, 15:00 (ЕКБ)	Встреча очно + скайп
2. Еженедельная встреча команды	Координатор проекта	Менеджер разработки, руководитель проекта, координатор проекта, продакт М. А. Т., специалист по внедрению, эксперт-аналитик. менеджер проектов по внедрению	Раз в неделю, пятница, 15:30 (ЕКБ)	Встреча очно + скайп
3. Еженедельная встреча: «Продажи»	Координатор проекта	Руководитель проекта, координатор проекта, координаторы продаж	Раз в неделю, понедельник, 13:00 (ЕКБ)	Скайп-встреча
4. Еженедельная летучка по «Модулю анализа транзакций»	Продакт М. А. Т.	Продакт М. А. Т., руководитель разработки, руководитель проекта, эксперт-аналитик	Раз в неделю, среда, 12:00 (ЕКБ)	Скайп-встреча
5. Еженедельное планирование задач разработки	Менеджер разработки	Вся команда	Раз в неделю, понедельник, 11:00 (ЕКБ)	Скайп-встреча
6. Еженедельный отчёт о статусе задач и продаж	Координатор проекта	Вся команда	Раз в неделю, понедельник	Электронное письмо
7. Ежемесячная ретроспектива	Менеджер разработки	Вся команда	Раз в месяц, назначается каждый раз отдельно	Встреча очно
8. Ежемесячное обновление «Дорожной карты 2019–2023»	Руководитель проекта	Вся команда	Раз в месяц	Электронное письмо
9. Квартальный отчёт о статистике использования сервиса	Специалист по внедрению и поддержке	Вся команда	Раз в квартал	Электронное письмо

SKILLFACTORY

# Планирование рисков

Создание реестра рисков

# Определение риска

- **Риск проекта** — это неопределённое событие или условие, которое в случае его наступления будет иметь положительный или отрицательный эффект, по крайней мере, на один из целевых параметров проекта (**время, стоимость, содержание, качество**).
- У **риска** может быть одна **причина** или более, и в случае его наступления — одно **последствие** или более.
- **Случай** — то, что может произойти, переход от риска к реальному случаю
- **Вероятность** — то, насколько вероятно наступление этого случая
- **Влияние** — то, до какой степени случай может повлиять на стоимость, расписание или качество проекта

# Риски проекта

## Типы рисков

- Негативные (угрозы)
- Позитивные (возможности)
- Спекулятивные (с заведомо неизвестным исходом)

# Группы рисков

## Технологии

Безопасность  
Среда разработки  
Инструментарий  
Внедрение  
Сопровождение

## Внешние условия

Законодательство  
Индустриальные  
стандарты  
Конкуренция  
Технология  
Бизнес-условия

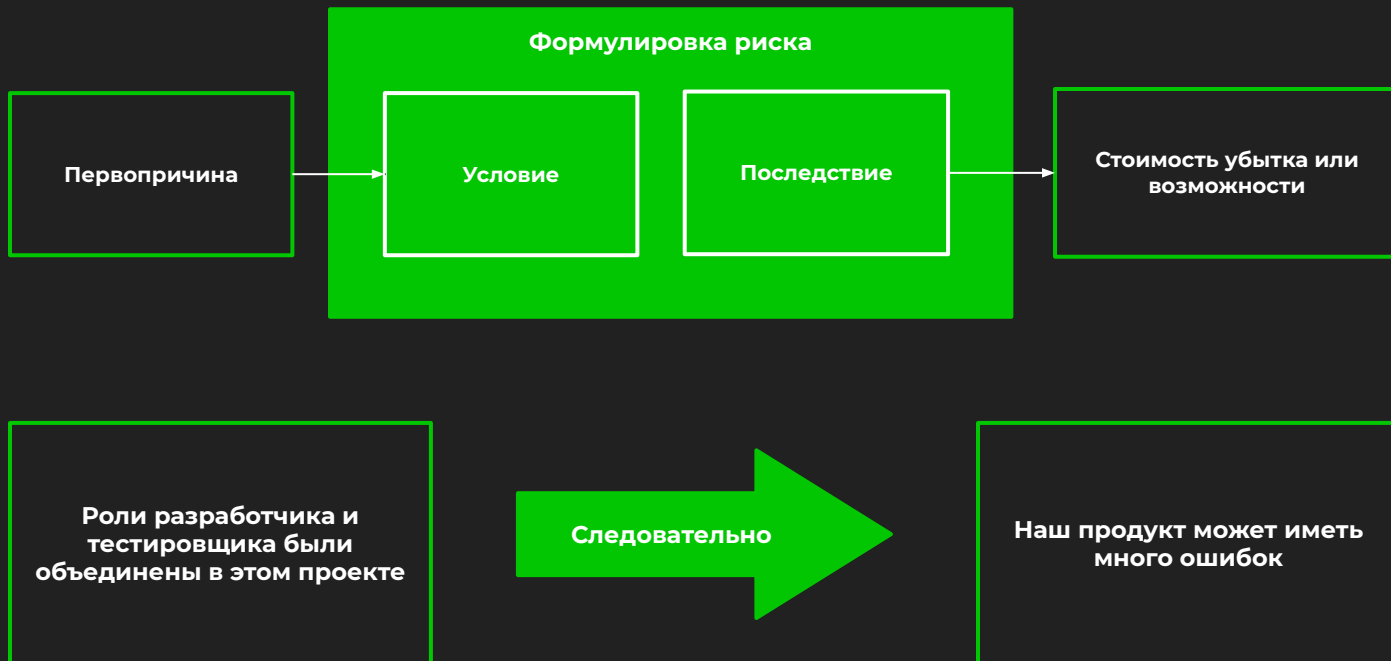
## Люди

Заказчики и  
пользователи  
Спонсоры  
Заинтересованные  
стороны  
Команда  
Организация

## Процессы

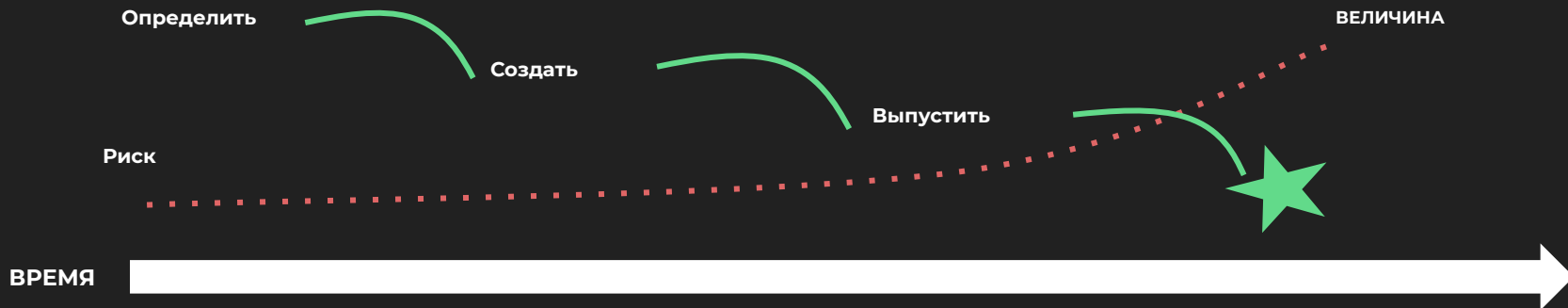
Цели и задачи  
Бюджет, затраты,  
сроки  
Требования  
Проектирование  
Реализация  
Тестирование

# Структура риска

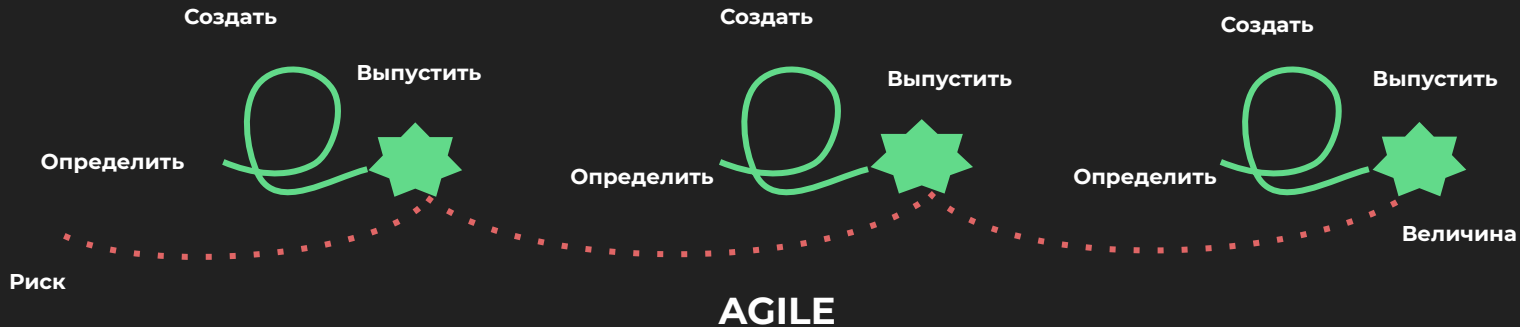


# Риски проекта: Waterfall vs Agile

## WATERFALL



## AGILE





# Планирование рисков



Идентификация  
риска



Оценка рисков  
(Качественный и  
количественный  
анализ)



Приоритизация  
рисков



Предупреждение  
рисков



Реагирование  
на риски



Мониторинг  
рисков

# Идентификация рисков

**Обзор  
документации**

**Методы сбора  
информации**

**Анализ с помощью  
контрольного  
списка**

**Анализ  
допущений**

**Методы  
диаграмм**

**Риск-сессия или  
мозговой штурм**

# Оценка рисков

Вероятность

+

Влияние



Значимость  
риска

# Качественный анализ

## Пример работы с качественной оценкой рисков

Вероятность → Угроза ↓	Низкая (1)	Средняя (2)	Высокая (3)
Высокая (3)	3	6	9
Средняя (2)	2	4	6
Низкая (1)	1	2	3

# Количественный анализ

$$EMV = P * I$$

**P** — вероятность (probability)

**I** — влияние (impact)

Нужно ли нагрузочное  
тестирование?

$$20\,000 + 5\,000 * 0,2 = 21\,000$$

$$0 + 35\,000 * 0,7 = 24\,500$$

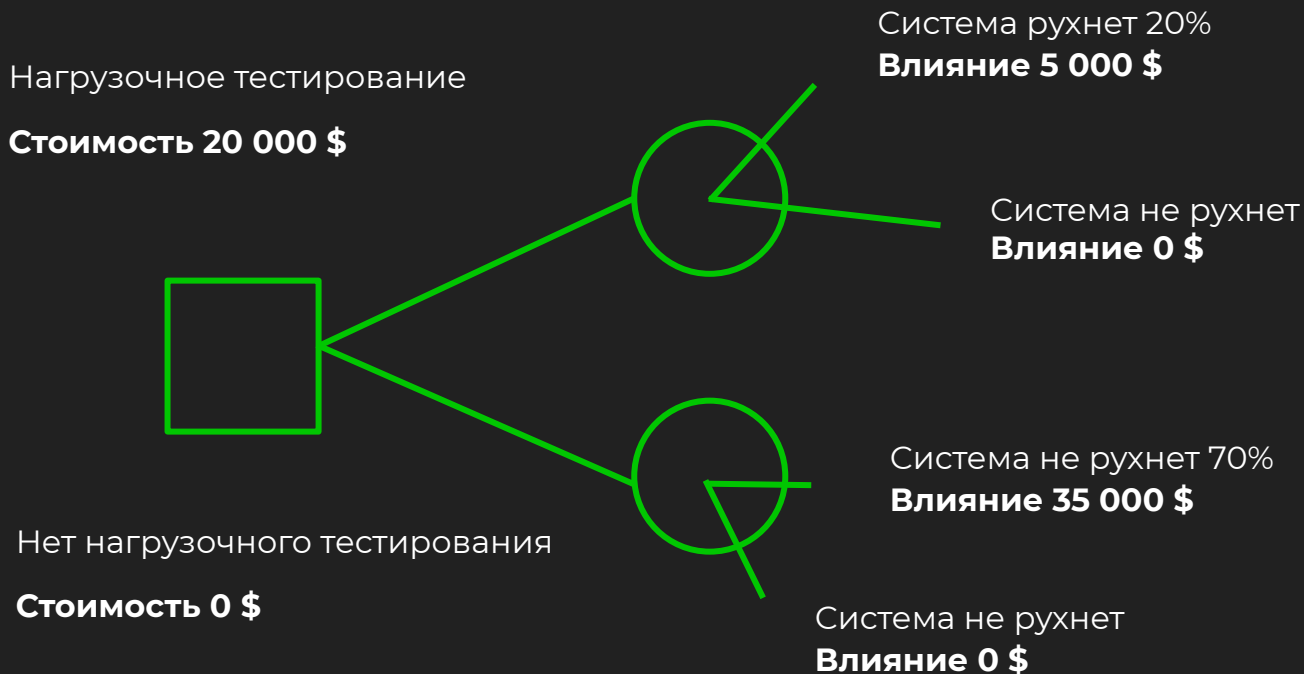
**Требуемые резервы:**

при работе с тестированием — 1 000 \$

при работе без тестирования — 24 500 \$

$$\text{Резервы} = \Sigma (\text{EMV негативных рисков}) - \Sigma (\text{EMV позитивных рисков})$$

# Количественный анализ



# Управление рисками



**Превентивность**



**Реактивность**

# Рисковые резервы

---

- Резервы для непредвиденных событий
  - Дополнительная сумма в бюджете проекта
  - Дополнительное время в плане-графике



# Реестр (матрица, карта) рисков

- Описание риска
- Категория риска
- Временной интервал риска
- Степень вероятности
- Влияние риска
- Значимость риска
- План реагирования (задачи, сроки)
- Владелец риска

# Реестр рисков

## «Контур.Банк»

№	Риск	Способ реагирования на риск
1	Сильные игроки предлагают более качественную бухгалтерию с сотрудниками, включённую в тарифы	Изменить стратегию продвижения
2	Большие расходы на маркетинг	<ul style="list-style-type: none"><li>• Увеличение партнёрского канала продаж</li><li>• Вложение средств и в имиджевую рекламу и в поисковое продвижение</li><li>• Работа с текущей базой «Контура» и каналами других продуктов</li></ul>
3	Существенное невыполнение планов по выручке, ухудшение финансового результата проекта	Проанализировать причины, принять меры, внести корректировки в проект завершить проект, принять риски
4	Отзыв лицензии банка-партнёра	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработать собственную платформу интеграции с банковским АБС</li><li>• Договориться о возможности открытия счетов у других банков</li><li>• Развить платёжную интеграцию с текущими банками</li></ul>



SKILLFACTORY

# Планирование бюджета проекта

Оценка финансовой эффективности проекта

# Кто разрабатывает бюджет?



**Руководитель проекта**



**Экономист**

# Терминология

---

- Смета
- Бюджет проекта/Финансовый план
- Технико-экономическое обоснование (ТЭО)
- Бизнес-модель/Бизнес-план

# Разработка бюджета проекта

Номер шага	Содержание шага	Инструменты и методы
1	Определение состава работ	Методы декомпозиции, иерархическая структура работ
2	Оценка трудозатрат работ	Нормативы, экспертные оценки, оценки по аналогам
3	Оценка необходимых ресурсов для выполнения работ	Нормативы, экспертные оценки, назначение ресурсов на работы
4	Оценка стоимости работ (с учётом стоимости ресурсов)	Нормативы, параметрическая оценка, оценка «снизу вверх», экспертная оценка, оценка по аналогам
5	Разработка смет	Методы: ресурсный, ресурсно-индексный, базисно-индексный, аналоговый
6	Расчёт и оптимизация бюджета	Методы формирования бюджета
7	Фиксация базового (исходного) бюджета	Утверждение базового бюджета

# Смета проекта

**Смета** - документ, содержащий список затрат проекта, полученных на основе объёмов работ проекта, требуемых ресурсов и цен, структурированный по статьям.

Наименование	руб./год	руб./месяц
Производственные расходы	2 301 000	191 750
Коммунальные услуги	1 813 014	151 085
Расходы на рекламу	1 699 200	141 600
Затраты на материалы	2 990 156	249 180
ФОТ	8 499 996	708 333
<b>Итого</b>	<b>17 303 366</b>	<b>1 441 947</b>

# Смета проекта

Статья	Содержание
Прямые затраты	<ul style="list-style-type: none"><li>• Заработная плата</li><li>• Стоимость материалов и оборудования</li><li>• Стоимость комплектующих</li></ul>
Накладные расходы	<ul style="list-style-type: none"><li>• Административно-хозяйственные</li><li>• Расходы на управление и организацию работ</li><li>• Обслуживание сотрудников</li><li>• Командировочные расходы</li><li>• Представительские расходы</li><li>• Транспортные расходы</li><li>• Эксплуатационные расходы</li></ul>
Сметная прибыль	Чистый доход подрядчика (обычно определяется как процент от суммы прямых затрат и накладных расходов)
Сметная стоимость	Сумма прямых затрат, накладных расходов и сметной прибыли



# Статьи расходов

1. Материалы (*за вычетом реализуемых отходов*)
2. Покупка комплектующих изделий
3. Стоимость специального оборудования
4. Расходы на оплату труда
5. Расходы на командировки
6. Прочие прямые расходы
7. Контрагентские расходы
8. Накладные расходы

# Прямые расходы

- Затраты, связанные с анализом, формализацией и моделированием текущих бизнес-процессов предприятия. Чаще всего это оплата услуг сторонней консалтинговой компании.
- Затраты на модернизацию существующей ИС в соответствии с техническими требованиям выбранной **ERP-системы**. Сюда относят затраты, связанные с приобретением или модернизацией серверного оборудования, клиентских рабочих мест, сетевой инфраструктуры и т. д.
- Затраты на привлечение сторонних экспертов для запуска системы в эксплуатацию, обучения пользователей и администраторов системы, подготовку и импорт данных в систему, поддержку на этапе эксплуатации. Чаще всего такая услуга оказывается компанией-поставщиком (дистрибьютором) системы.
- Затраты, связанные с необходимостью найма дополнительного сервисного ИТ-персонала для обслуживания системы или обучения существующего.
- Прямые затраты на подготовку к внедрению системы, запуск её в эксплуатацию и сопутствующие этому работы могут составить от 150 до 300% от цены самого программного продукта.

# Непрямые расходы

- Оплата времени, потраченного сотрудниками предприятия на участие в совместных с компанией-консультантом рабочих группах по анализу, формализации и моделированию текущих бизнес-процессов
- Оплата времени, необходимого сотрудникам предприятия для анализа результатов этапа формализации и выбора наиболее подходящей для выработанной модели бизнес-процессов системы
- Затраты, вызванные простоем в работе информационной системы предприятия, вызванные работами по её модернизации
- Отвлечение сотрудников от своих должностных обязанностей в связи с работами по внедрению, отладки системы, загрузки и актуализации рабочей информации, справочной системы и прочее
- Оплата времени, проведённого сотрудниками на семинарах и лекциях по обучению работе в системе
- Затраты, связанные с помощью сотрудников друг другу по работе в **ERP-системе**

# Расчет ФОТ

## Составление ресурсного плана

Ресурс	Ф. И. О.	2020		
		октябрь	ноябрь	декабрь
Тим-лидер #1 (сегмент «Бюджетный»)	Локис В. Г.	50%	50%	50%
Тим-лидер #2 (сегмент «Корпоративный»)	Гладких А. А.	50%	50%	50%
Тим-лидер #3 (сегмент «ОБ»)	Гинзбург М. Е.	100%	100%	100%
Руководитель отдела маркетинговых исследований	Невелева Е. А.	20%	5%	5%
Аналитик	Филяев И. П.	20%	20%	20%
Руководитель управления маркетинга	Нахабо М. А.	5%	5%	5%
Интерфейсолог, дизайнер	Соловьев С. В.	5%	5%	5%

# Расчет ФОТ

---

- Fixed Price
- Почасовая - Time & Material
- Почасовая - Time & Material not to exceed

# Финансовый план

## Бюджет

- Модель доходов и расходов (смета)
- Помесячный график затрат и статей затрат (прямые, косвенные)
- Показатели эффективности инвестиций
- Премияльный фонд по проекту
- Порядок финансирования (инвестиционного) проекта и календарный план инвестиций
  - Финансирование затрат
  - Финансирование разницы между доходами и затратами

# Финансовый план

## Бюджет

Показатель	2019				2020			
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв
Показатели проекта								
Выручка канала продаж, млн. руб								
Затраты канала продаж, млн. руб								
Эффективность канала продаж, %								
Продажи, шт								
Штатные сотрудники, шт								
Затраты								
Реклама в СМИ								
Накладные								
ФОТ/аутсорсинг								

# Отдача от проектов

---

- Мало оценить расходы на ИТ продукт/проект
- Необходимо оцифровать получаемые выгоды
- Нужна положительная разница между выгодой и расходами



# Отдача от ИТ проектов

## О каких выгодах можно говорить?

- Получение новых доходов
- Снижение расходов/потерь
- Снижение времени
- Снижение (высвобождение) числа людей
- Не во всех компаниях это выгоды!

**Поймите, что считается выгодой именно у вас!**

# Отдача от ИТ проектов

Любой бизнес - это деятельность, направленная на получение прибыли в условиях ограниченности ресурсов.

Ввиду этой ограниченности возникает **конкурентная природа инвестиционного процесса.**

- Заработать деньги
  - Получение новых доходов
- Сэкономить деньги
  - Снижение расходов/потерь, снижение времени, снижение (высвобождение) числа людей

**ЦЕННОСТЬ = ВЫГОДА – ЕЁ СТОИМОСТЬ**

# Технико-экономическое обоснование

**Оценка экономической эффективности проекта** — это процесс, который включает в себя понимание, определение и измерение того, насколько полезно в экономическом плане внедрение ИС для предприятия.

При этом **экономическая полезность** рассматривается обычно как денежный эквивалент того, насколько изменились доходы/расходы предприятия в результате инвестирования в ИС.

# Технико-экономическое обоснование

Основные типовые разделы **ТЭО**, которые присутствуют в технико-экономическом обосновании в том или ином виде:

- общее описание
- существующие возможности
- потенциальные возможности
- необходимые дополнительные ресурсы
- производственный план
- оценка эффективности и окупаемости

# Технико-экономическое обоснование

## Увеличение доходов

- Рост числа клиентов (географическая экспансия)
- Рост числа сделок
- Ускорение сделок (новый канал продаж)
- Снижение себестоимости (более дешёвый канал продаж)

# Технико-экономическое обоснование

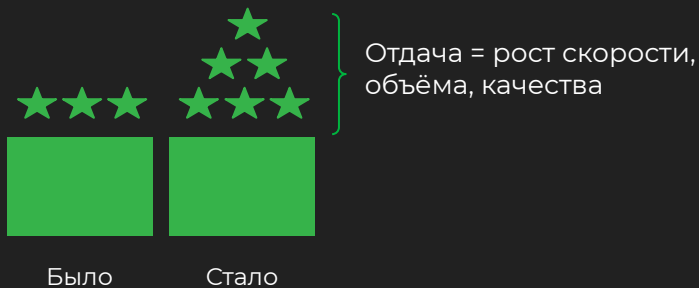
## Снижение затрат

- Оптимизация ассортимента продукции
- Изменение стратегии продаж
- Сокращение затрат на персонал
- Повышение производительности
- Аутсорсинг
- Оптимизация использования и стоимости привлечения ресурсов

# Технико-экономическое обоснование

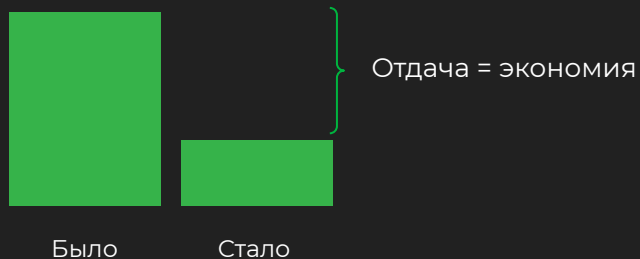
## Приростный метод

Организованное совершенствование



## Сопоставительный метод — сравнение «с проектом» и «без проекта»

Сокращение расходов



# Сопоставительный анализ

## «До» и «после» проекта

### Ручной аудит

- MTTR из-за ошибки конфигурации: 150 мин.
- Простои и инциденты из-за ошибок в «ручных конфигурациях»: 80%
- Среднее время обнаружения уязвимости: 2 недели
- Настройка нового устройства: 6 часов
- Изменений в час: 20

### Автоматизированный аудит

- MTTR из-за ошибки конфигурации: 15 мин. (10x)
- Простои и инциденты из-за ошибок в «ручных конфигурациях»: 20%
- Среднее время обнаружения уязвимости: менее 2 мин. (10 080x)
- Настройка нового устройства: 20 мин. (18x)
- Изменений в час: 5 000

**Основная выгода - экономия времени**

**Время = Деньги**



# Возможные потери

<b>Продуктивность</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Простои</li><li>• Ухудшение психологического климата</li></ul>
<b>Реагирование</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Расследование инцидента</li><li>• PR-активность</li><li>• Служба поддержки</li></ul>
<b>Замена</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Замена оборудования</li><li>• Повторный ввод информации</li></ul>
<b>Штрафы</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Судебные издержки, досудебное урегулирование</li><li>• Приостановление деятельности</li></ul>
<b>Конкуренты</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ноу-хау, государственная/коммерческая тайна</li><li>• Отток клиентов, обгон со стороны конкурента</li></ul>
<b>Репутация</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Деловая репутация</li><li>• Снижение капитализации, курса акций</li></ul>
<b>Другое</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Снижение рейтинга</li><li>• Снижение рентабельности</li></ul>

# Пример ТЭО с размером штрафов

№	Название статьи	Максимальное наказание
19.5	Невыполнение в срок законного предписания (постановления, представления, решения) органа (должностного лица), осуществляющего государственный надзор (контроль)	500 руб.
19.6	Непринятие мер по устранению причин и условий, способствовавших совершению административного правонарушения	500 000 руб. + дисквалификация должностного лица до 3 лет
19.7	Непредставление сведений (информации)	5 000 руб.
19.20	Осуществление деятельности, не связанной с извлечением прибыли, без специального разрешения (лицензии)	20 000 руб. + приостановление деятельности на срок до 90 суток

# Пример ТЭО ИТ-проекта

## Цель проекта

Централизовать и консолидировать вычислительные мощности цифрового двойника: использовать большие машины 1 UNIX-сервер вместо 56 Intel-серверов

## Технико-экономическое обоснование

- Экономия на управлении, обслуживании, развитии, площадях, электричестве.  
Проще обеспечить контроль доступа и безопасность
- Снизить бюджет на содержание с 56 млн руб. до 18 млн руб.
- Сократить энергопотребление со 140 кВт до 8,5 кВт
- Сократить количество администраторов с 20 до 1 (ФОТ)

# Пример ТЭО ИТ-проекта

## Цель проекта

Внедрить цифрового двойника для устранения отказов оборудования путём интерактивной оценки технического состояния оборудования по совокупности данных, поступающих с его датчиков, и определения оптимальных сроков проведения работ.

## Технико-экономическое обоснование

- Снизим расходы на техническое обслуживание на 25% (50 млн руб.)
- Устраним аварии на 70% (130 млн руб.)
- Уменьшим незапланированный простой на 35% (48 млн руб.)
- Увеличим производительность на 20% (170 млн руб.)

# Пример ТЭО ИТ-проекта

Предположим:	Тогда:
В команде штата ИТ-службы 30 человек	Стоимость обслуживания 1 рабочего места в месяц: $(30 \times 21\,000) / 1\,500 = 420$ руб.
Средняя заработная плата ИТ-специалиста — 21 000 руб.	Количество заявок, требующих выхода на место инцидента: $760 \times 0,45 = 342$
Количество пользовательских рабочих мест в компании — 1 500	Экономия времени при внедрении ITSM на решение одного инцидента $4 \times 0,25 = 1$ час
Среднее количество заявок по инцидентам — 760	Экономия времени по всем инцидентам за месяц: $342 \times 1 = 342$ часа
Среднее время, затрачиваемое инженером на закрытие одного инцидента — 4 часа	Час работы специалиста стоит: $21\,000 / 22 / 8 = 120$ руб.

Экономия времени за месяц за счёт внедрённого ITSM-решения ИнфраМенеджер:  $120 \times 342 = 41\,040$  руб.; за год:  $41\,040 \times 12 = 492\,480$ . С другой стороны, сокращается время простоев пользователей.

При средней заработной плате сотрудников компании 15 000 рублей 342 часа экономии в месяц на простоях выражаются суммой в  $(15\,000 / 22 / 8) \times 342 \times 12 = 349\,773$  рубля в год.

**Суммарный эффект 842 253 рубля в год.**

# Показатели экономической эффективности

- Расходы — сколько нужно потратить на проект
- Отдача — насколько увеличится прибыль, если проект будет реализован
- Рентабельность — соотношение полученных результатов с затратами
- Срок окупаемости – минимальный временной интервал (от начала осуществления проекта), за пределами которого интегральный эффект становится и в дальнейшем остаётся неотрицательным

# Показатели экономической эффективности

- Дисконтированный срок окупаемости (DPP, Payback Period), лет
- Рентабельность инвестиций (ROI, Return on Investment), %
- Рентабельность продаж (ROS, Return on sales), %
- Чистая приведённая стоимость (NPV, Net present value), руб.
- Внутренняя ставка доходности (IRR, Internal rate of return), %
- Продуктовые метрики: деньги, количество пользователей, количество кликов, ARR, LTV, CAC, Churn и др.

# Рентабельность проекта

**Рентабельность** — общий показатель экономической эффективности деятельности предприятия или использования капитала/ресурсов (материальных, финансовых и т. д.).

**Рентабельность проекта** — финансовый показатель, обозначающий эффективность инвестиционных вложений в бизнес, проект, стартап.

Есть **универсальная формула** для расчёта рентабельности, в ней «вид прибыли» соотносится к «показателю», рентабельность которого необходимо рассчитать.

В IT-проекте «вид прибыли» — это отдача от проекта, а под «показатель» — сама стоимость этого проекта, следовательно, формула имеет следующий вид:

$$\text{ROI} = (\text{отдача проекта} / \text{полная стоимость проекта}) * 100\%$$



# Дисконтирование

- **ВСЕ** финансовые методы основаны на принципе дисконтирования.
- **Смысл дисконтирования** — привести будущие денежные потоки к настоящему времени. Рубль, полученный сегодня, и рубль, полученный через год, являются разными денежными величинами, хотя и понимаются в соответствии со своим номиналом.
- **Смысл дисконтирования** — привести тот рубль, который должен быть получен через год, к сегодняшней стоимости денег, чтобы расчёт содержал реальную информацию, на основе которой можно аргументированно представлять свою точку зрения перед финансовыми менеджерами компании.

# Показатели экономической эффективности

	$I_0$	1-й год	2-й год	3-й год	ИТОГО	PV
Затраты	(307 993 \$)	(51 430 \$)	(50 435 \$)	(50 435 \$)	(460 293 \$)	(434 322 \$)
Доходы		389 315 \$	389 315 \$	389 315 \$	1 167 944 \$	968 168 \$
Прибыль	(307 993 \$)	337 885 \$	338 880 \$	338 880 \$	707 652 \$	
NPV					553 849 \$	
IRR					95%	
ROI					123%	
PP					11 месяцев	

# Показатели экономической эффективности

	$I_0$	1-й год	2-й год	3-й год	ИТОГО	PV
Затраты	(307 993 \$)	(51 430 \$)	(50 435 \$)	(50 435 \$)	(460 293 \$)	(434 322 \$)
Доходы		389 315 \$	389 315 \$	389 315 \$	1 167 944 \$	968 168 \$
Прибыль	(307 993 \$)	337 885 \$	338 880 \$	338 880 \$	707 652 \$	
NPV					553 849 \$	
IRR					95%	
ROI					123%	
PP					11 месяцев	



SKILLFACTORY

# Планирование качества проекта

Планирование, обеспечение и контроль качества результата проекта

# Кто отвечает за качество?

- Тимлид
- Менеджер разработки
- Продакт оунер
- QA-инженер или QA-тестировщик

Нельзя разделить работу с качеством по разным этапам проекта.

Никто персонально не производит «Качество».

**Качество - это командная работа.**

# Определение качества

- **С точки зрения заказчика/пользователя: качество — это пригодность к использованию.** Делает ли данный продукт то, в чём я нуждаюсь, облегчает ли он мою работу, могу ли я его использовать так, как мне удобно.
- **С точки зрения производителя решения: качество — это соответствие специфицированным и собранным требованиям.** Делает ли этот продукт всё то, что указано в требованиях.

# Качество результата



# Определение качества

---

Качество — это степень соответствия реальным требованиям потребителя, явным и неявным.

Заказчик будет удовлетворён только тогда, когда купленный продукт будет полностью удовлетворять его реальным и жизненным требованиям, как специфицированным, так и нет.



# Проблемы с качеством

- Мы не роботы: проект - это творческий процесс, когда нужно придумать то, чего не было раньше, и негде подсмотреть, как это можно сделать.
- В качестве входной информации приходит невнятная постановка — заказчик не понимает, чего хочет, и кто-то пропустил это требование. Сработал «сломанный телефон», и часть требований не дошла.
- Появление нового заказчика на проекте.

# Управление качеством проекта (УКТ)

- TQM (Total Quality Management) — методология работы с качеством на проекте
- Управление качеством на основе цикла PDCA (цикл Деминга-Шухарта)
- Непрерывное развитие управления качеством на основе пространственной спиральной модели (модель Джурана)
- Теория бездефектного изготовления продукции (метод Кросби)
- Теория всеобщего управления качеством Фейгенбаума, механизмы контроля качества и его непрерывного повышения
- PMBoK
- ГОСТ Р ISO 9000-2011

# PMBoK

## Общая схема управления качеством проекта

### Планирование качества

#### 1. Входы

- Базовый план по содержанию
- Реестр заинтересованных сторон проекта
- Базовый план выполнения стоимости
- Базовое расписание
- Реестр рисков
- Факторы среды предприятия
- Активы процессов организации

#### 2. Инструменты и методы

- Сравнительный анализ затрат и выгод
- Стоимость качества
- Контрольные карты
- Бенчмаркинг
- Планирование экспериментов
- Выборочные оценки
- Разработка блок-схем
- Авторские методики управления качеством
- Дополнительные инструменты планирования качества

#### 3. Выходы

- План управления качеством
- Метрики качества
- Контрольные списки качества
- План совершенствования процессов
- Обновления документов проекта

### Обеспечение качества

#### 1. Входы

- План управления проектом
- Метрики качества
- Информация об исполнении работ
- Результаты измерений в процессе контроля качества

#### 2. Инструменты и методы

- Инструменты и методы планирования качества и контроля качества
- Аудит качества
- Анализ процессов

#### 3. Выходы

- Обновления активов процессов организации
- Запросы на изменение
- Обновления плана управления проектом
- Обновления документов проекта

### Контроль качества

#### 1. Входы

- План управления проектом
- Метрики качества сторон проекта
- Контрольные списки качества
- Результаты измерения исполнения работ
- Одобренные запросы на изменение
- Результаты
- Активы процессов организации

#### 2. Инструменты и методы

- Причинно-следственные диаграммы
- Контрольные карты
- Разработка блок-схем
- Гистограммы
- Диаграммы Парето
- Диаграммы тренда
- Диаграммы разброса
- Выборочные оценки
- Инспекция
- Проверка одобренных запросов на изменение

#### 3. Выходы

- Результаты измерений в процессе контроля качества
- Подтвержденные изменения
- Подтвержденные результаты
- Обновления активов процессов организации
- Запросы на изменение
- Обновления плана управления проектом
- Обновления документов проекта

- Планирование качества
- Обеспечение качества
- Контроль качества

# Определение качества

---

- **Управление качеством продукта** - это воздействие на конкретную единицу выпускаемой продукции или услуги. Остальные единицы продукта остаются без изменений, равно как и процесс их производства. Качество через проверку готового продукта (тестирование: отлавливание ошибок и дефектов).
- **Управление качеством процесса** - это воздействие на систему, производящую продукты, с целью повышения качества всех единиц продуктов. Качество через развитие производственного процесса (предотвращение ошибок в ходе производства).

# Важнее управлять качеством процессов

Необходимо больше внимания уделять работе с причинами, а не работе с последствиями.

Гораздо дороже тестировать и чинить дефекты, чем обращать внимание на производственный процесс.

# Управление качеством проекта (УКП)

---

- УКП начинается уже на стадии инициации и планирования проекта.
- Основным документом является План Управления Качеством.
- Отлично подходит для разработки продуктов, работу которых можно спроектировать от и до.
- Спланировать активности по обеспечению качества процессов и продукта
- Контролировать качество процессов и продукта

# План управления качеством

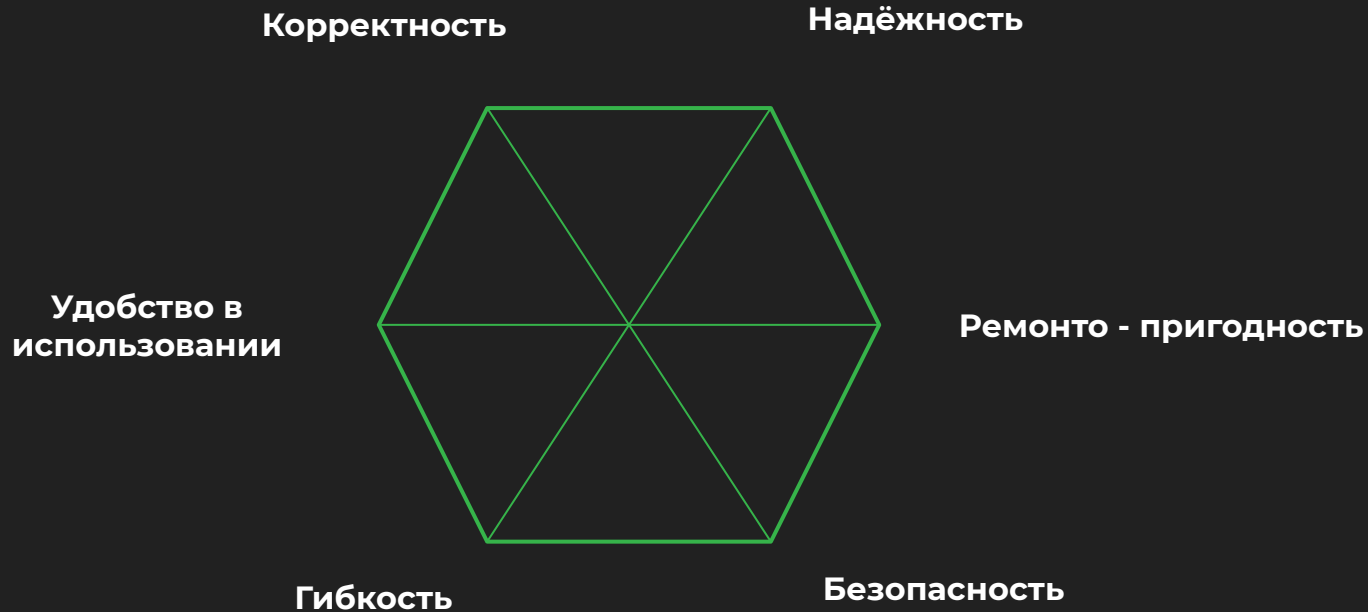
- Стандарты качества для данного проекта
- План непрерывного совершенствования процессов
- Контрольные списки проверочных процедур
  - бенчмаркинг
  - эксперименты
  - выборочный контроль
- Метрики качества

# План управления качеством

Результат	Основные результаты этапов: какие продукты будут разработаны
Контрольный список	Список параметров качества для проверки
Подтверждение качества	Мероприятия по подтверждению качества
Даты мероприятий по подтверждению качества	дд.мм.гг
Корректирующие воздействия	Возможные корректирующие воздействия
Исправление дефектов	Методы и средства исправления дефектов
Ответственный	Ответственный



# Метрики



# Метрики ГОСТ Р ИСО/МЭК 25010-2015

## Функциональная пригодность

- Полнота
- Корректность
- Целесообразность

## Совместимость

- Сосуществование
- Интероперабельность

## Надёжность

- Завершённость
- Отказоустойчивость
- Восстанавливаемость

## Защищённость

- Конфиденциальность
- Целостность
- Подлинность

## Сопровождаемость

- Модульность
- Анализируемость
- Тестируемость

## Переносимость

- Адаптируемость
- Устанавливаемость
- Взаимозаменяемость

## Удобство использования

- Определимость пригодности
- Защищённость от ошибки
- Эстетика интерфейса

## Уровень производительности

- Временные характеристики
- Использование ресурсов
- Потенциальные возможности

# Метрики

Код	Показатель качества	↕	Вес	Целевое значение	Граничное значение	Факт. значение	Оценка качества
K1	Суммарная длительность простоев за период, (час)	↓	1	4	16	16	0%
K2	Макс. длительность разового простоя за период, (час)	↓	1	1	6	3	60%
K3	Доля обращений пользователей, решённых в установленный срок, (%)	↑	1	95	75	96	100%
Интегральная оценка качества ИТ-услуги							53%

# Процессы тестирования

- Программисты пишут Unit-тесты для проверки правильности работы кода каждого компонента системы, проводят ревью кода, делают функциональные тесты, параллельное тестирование.
- Тестировщики ищут дефекты в программном обеспечении и сравнивают описанное в требованиях поведение системы с реальным, ищут пропущенные при разработке баги.
- При обнаружении дефекта тестировщик составляет отчёт об ошибке, который передаётся разработчикам.
- Разработчики «фиксируют баг» и тестирование повторяется: проверяем, что проблема была исправлена, и само исправление не стало причиной появления новых дефектов в продукте.

# Матрица трассировки требований

ID	Описание требований	Поставляемые результаты ИСР	Проектирование продукта	Разработка продукта	Контрольные примеры	Тестирование
001						

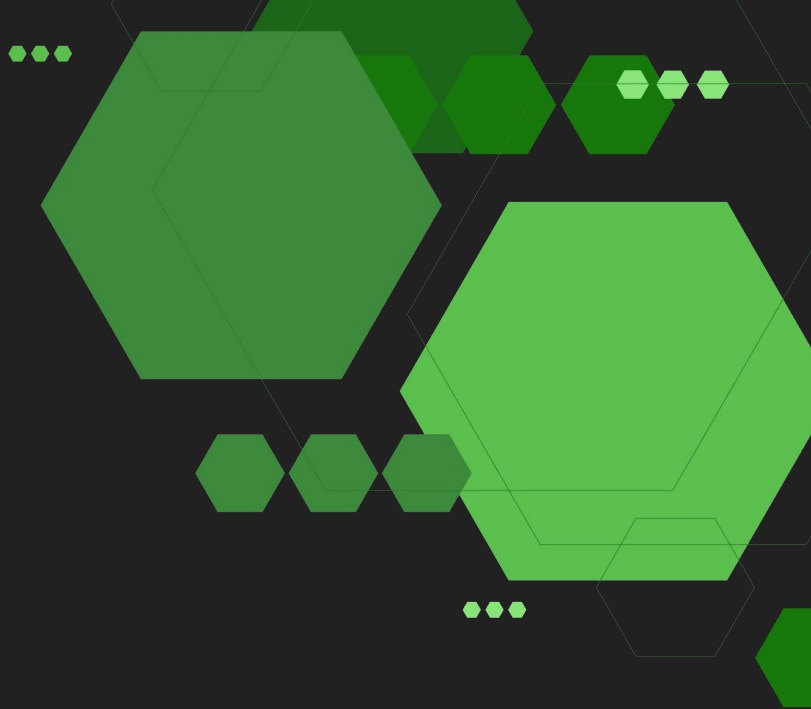
# Матрица трассировки требований

ID	Описание требований	Поставляемые результаты ИСР	Проектирование продукта	Разработка продукта	Контрольные примеры	Тестирование
001						

SKILLFACTORY

# Реализация проекта

Мониторинг и контроль. Проектная отчетность.



# Реализация проекта

- Под реализацией (исполнением) проекта подразумеваются процесс реализации составленного плана проекта путем организации выполнения включенных в него работ и координации исполнителей.
- Исполнение проекта должно регулярно измеряться и анализироваться для того, чтобы выявить отклонения от намеченного плана и оценить их влияние на проект.
- Регулярное измерение параметров проекта и идентификация возникающих отклонений далее также относится к процессам исполнения и именуется контролем исполнения.
- Контроль исполнения следует проводить по всем параметрам, входящим в план проекта.



# Реализация проекта

- **Управление ресурсами** - внесение изменений в состав и назначения ресурсов на работы проекта
- **Управление целями** - корректировка целей проекта по результатам процессов анализа
- **Управление качеством** - разработка мероприятий по устранению причин неудовлетворительного исполнения
- **Управление рисками** - реагирование на события и изменения рисков в процессе исполнения проекта
- **Управление контрактами** - координация работы субподрядчиков, корректировка контрактов, разрешение конфликтов
- **Управление изменениями** - определение, согласование, утверждение и принятие к исполнению корректирующих воздействий и координация изменений по всему процессу

# Реализация проекта

- Распределение функциональных обязанностей и ответственности
- Постановку системы отчётности
- Организацию контроля выполнения расписания проекта
- Организацию контроля качества
- Управление мерами по снижению и предотвращению рисков
- Управление командой проекта
- Распределение информации в проекте
- Подготовку и заключение контрактов
- Управление изменениями в проекте.

# Контроль реализации проекта

Предоставление отчётности о выполнении

## Вспомогательные процессы

Контроль изменения  
предметной области

Контроль расписания

Контроль затрат

Контроль качества

Мониторинг и контроль  
рисков

Контроль прочих параметров

# Методы контроля

- **Метод простого контроля** - метод «0 - 100», отслеживает только моменты завершения детальных задач, две степени завершенности задачи: 0% и 100%).
- **Метод детального контроля** - выполнение оценок промежуточных состояний выполнения задачи, требует оценивать процент завершенности для работ, находящихся в процессе выполнения.
- Подробный еженедельный разбор всех задач и их статусов в плане-графике проекта

# Метод контрольных точек

- Вместо контроля процесса исполнения проекта руководитель проекта, заказчик, управляющий комитет и руководство компании контролирует своевременность поставки **ключевых результатов**.
- В фокусе - результат, успешность выполнения оценивается на основании отклонения сроков его получения, а приемка качества оценивается заказчиком.
- Отчётность максимально краткая и прозрачная.
- Дает понимание движения проекта и не позволяет откладывать проблемы «на потом».
- Гарантированная политика невмешательства руководителей в непосредственные работы.

# Метод контрольных точек

- Планировать в категории «результатов».
- Не испытывать иллюзий «поднажмем-успеем».
- Разделить контроль на несколько уровней и минимизировать лишнее вмешательство в руководство работами.

# Метод контрольных точек

- Разделение уровней контроля
- Отсутствие микро менеджмента
- Письменная фиксация и утверждение контрольных точек на своем уровне
- Пересмотр/изменения контрольных точек на своем же уровне
- Мониторинг плановых и фактических показателей в момент достижения контрольных точек

# Метод контрольных точек

Дата	Контрольная точка	Отв.	Статус
11-29.02	Запуск серверных	А.Михайлов	—
15-28.02	Готовность новой мебели, установка на ШР (15.01)	А.Михайлов	Достать 1, 2, 3 этажи
17.02	Запуск ДГУ в работу	А.Михайлов	Задержка. Замены платы
20.02	Готовность СКУД, СОТ, помещения охраны, системы безопасности, лифты и диспетчеризация	А.Михайлов	Задержка. Ведутся пуско-наладочные работы
20.02	Кафе — установка технологического оборудования	А.Михайлов	Задержка
20.02	Кафе — установка кассового оборудования. Тестирование ПО	А.Михайлов А. Старцев	Локальные СКС в кафе Вектор
29.02	Заключены договоры на ТО, ПС, ДГУ, систем холодоснабжения и пожаротушения, охраны	Д.Бычинин	—
29.02	Готовность внутренней отделки	А.Михайлов	20.02 — готовность 10 этажа (плинтуса, электрощиты, потолок)
29.02	Договор с подрядчиком по транспорту сотрудников	Д.Бычинин	Договор согласован, подтвердить источник с Б. Чебаненко — бюджет УФИ



# Управление изменениями

- **Управление изменениями** - процесс **прогнозирования и планирования** будущих изменений, регистрация всех потенциальных изменений для оценки их последствий, одобрения или отклонений, а также **организация мониторинга и координации** исполнителей, реализующих изменения в проекте.
- **Предпосылка для эффективного управления изменениями** - наличие описания базисного состояния, которое отражает исходное состояние системы для последующих изменений (описание конфигурации текущего состояния проекта). **Комплекс документации**, которая характеризует общее состояние соответствующей системы в определенный момент времени.

# Изменения в проекте

- Содержание продукта (состав и спецификация элементов продукта)
- Содержание проекта (состав и содержание работ) – например, незначительные, многочисленные, неконтролируемые улучшения по просьбе заказчика
- Сроки и стоимость проекта
- Процедуры управления проектом
- Вследствие реакции на наступление рискованных событий

# Изменения в проекте

- Содержание продукта (состав и спецификация элементов продукта)
- Содержание проекта (состав и содержание работ) – например, незначительные, многочисленные, неконтролируемые улучшения по просьбе заказчика
- Сроки и стоимость проекта
- Процедуры управления проектом
- Вследствие реакции на наступление рискованных событий

# Влияние изменений

- Дополнительные затраты
- Нарушение плановых сроков реализации проекта
- Снижение качества продукта или результатов проекта

# Процесс управления изменениями

**Заявитель**



**Письменная заявка на изменение - источник, описание, оценка влияния на треугольник  
(шаблон документа, электронное письмо)**



**Руководитель проекта - первичное согласование/осмысление**



**Источник принятия решения об изменениях (заказчик, спонсор, управляющий комитет) -  
протокол принятия решения**



**Корректировка «треугольника», доведение информации до стейкхолдеров и команды**

# Проектная отчётность

- Потребитель отчёта
- Уровень объектов отчёта
- Назначение
- Форма представления
- Канал распространения
- Регулярность

# Задайте вопросы

- Для кого пишется отчёт?
- Что эти люди хотят знать?
- Почему это функция важна?
- Какие ожидаются результаты?
- Насколько подробно стоит излагать информацию?
- Что критично, а чем можно пренебречь?
- Какую форму предпочитает потенциальный получатель отчёта?
- Есть ли стандарты?

# Кому нужны проектные отчёты?

- Руководитель проекта
- Команда проекта
- Заказчик проекта
- Заинтересованные лица
- Сотрудники компании



# Руководитель проекта

---

- Регулярная оценка своего проекта и себя как его «рулевого», раздел «Полученные результаты» или «Новости по проекту»
- Управление своей командой и заказчиком

# Команда проекта

---

- Общий статус проекта, если мотивация его участников является коллективной и связана с общим сроком завершения проекта
- Что происходит вне его области задач (в других группах, например)
- Какие задачи стоят перед ним на следующий период

# Заказчик проекта

---

- Быть в курсе проекта, не погружаясь в детали
- Понимать, что требуется от заказчика

# Управляющий комитет

- Главные стейкхолдеры
- Влияние на ход проекта
- Оценка влияния проекта на их подразделения/сотрудников/бюджеты

# Сотрудники компании

---

- Скрытые стейкхолдеры
- Праздные сплетники

# Состав отчёта о статусе

---

- Общая информация
- Прогресс по контрольным точкам
- Ключевые проблемы
- Ближайшие шаги, задачи, вехи

# Состав отчёта о статусе

- **Что сделано в проекте с последнего периода?** «Новости», «Ключевые достижения», «Deliverables» и пр. Представление о проекте и его состоянии (текущем статусе).
- **Какие задачи на следующий период стоят перед проектом и его командой?** Что и когда нужно сделать с указанием фамилий. Фамилия и имя сотрудника напротив какой-то записи в отчёте очень стимулирует «персонажей» к прочтению документа.
- **Прогноз реализации проекта** с учетом текущего положения дел.

# Что ещё?

- **Просроченные задачи** и их текущие даты завершения с указанием ответственных и причин отклонений.
- **Сроки и результаты проекта** - контрольные вехи проекта и их текущие/базовые даты достижения.
- **Проблемы и вопросы к заказчику** - список вопросов, рисков, проблем и пр., которые требуют участия заказчика.
- **График выполнения проекта по срокам** - кривая, которая показывает относительное отклонение сроков от базового плана проекта.
- **Бюджет проекта и его состояние** - прогноз бюджета на следующий период.
- **Планируемые встречи по проекту** актуальны для проектов, в которых график встреч является важной частью коммуникаций (консалтинговые проекты). Дата, повестка дня и планируемый состав участников.



# Фокус на результатах, не действиях

- Всё, что было сделано по объекту отчёта (перечисление совершённых действий). **НЕ НАДО!**
- Результаты, вехи, данные и графики, прогнозы. **НАДО!**

# Визуализируйте

- Графики
- Цветовые индикаторы
- Гистограммы
- Диаграмма Ганта
- Дорожная карта

# Регулярность

## Генеральный директор, топ-менеджмент

- Ежеквартально

## Управляющий комитет

- Ежемесячно

## Заказчик

- Ежемесячно/еженедельно

## Руководитель проекта, команда проекта

- Еженедельно

## Кризисный

- Ежедневно

# Отчет о статусе проекта

Контрольная точка	План	Прогноз	Отклонение
Подписан контракт на работы	24.04.17	01.06.17	38
1. Инициация проекта	23.05.17	01.06.17	8
2. Работы по контракту	23.05.17	01.06.17	8
Приемка продуктов по контракту произведена	24.04.17	01.06.17	38
Продукт проекта получен	24.04.17	24.04.17	0
3. Настройка продукта	23.05.17	01.06.17	8

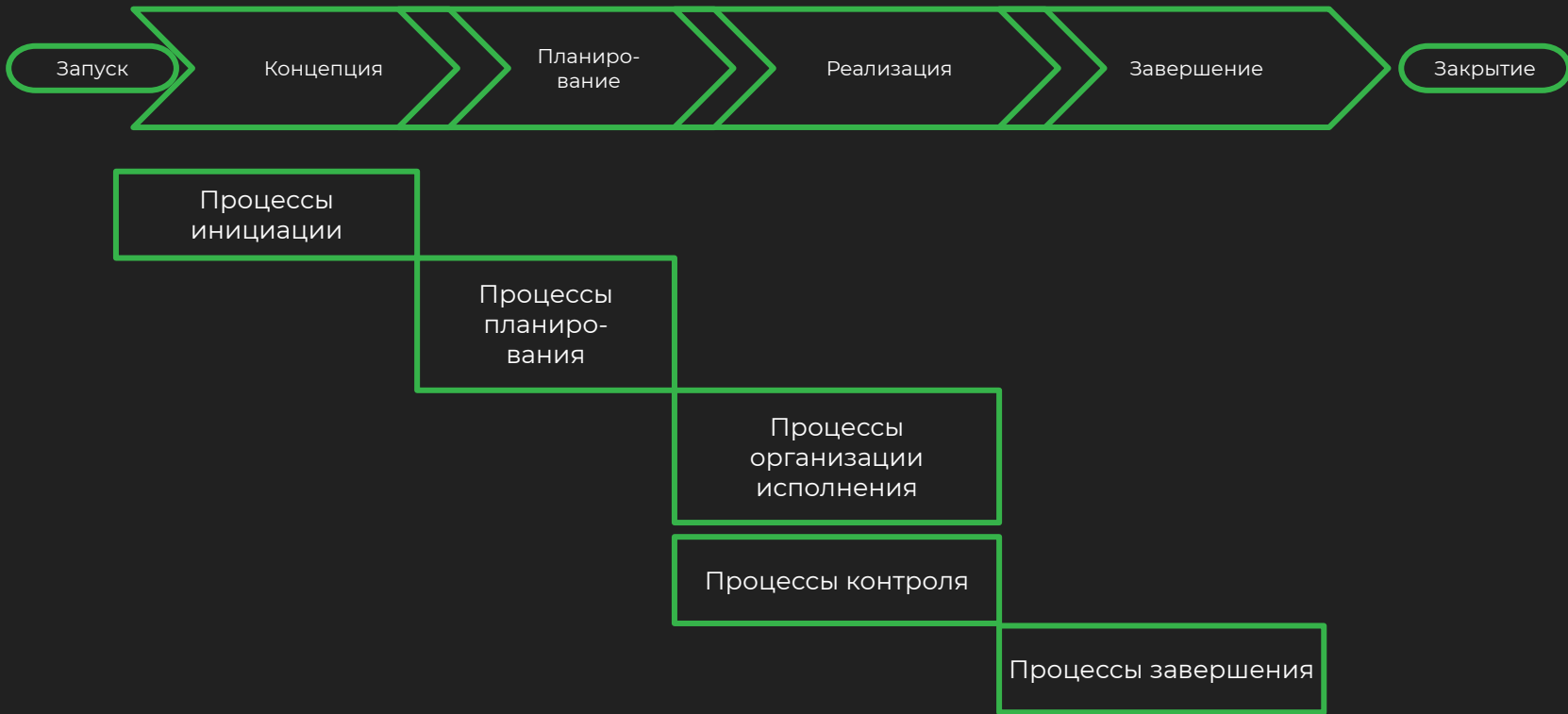
Решение по проекту
Не проводить более трех собеседований в день
Комментарий руководителя проекта
Идет набор сотрудников

Руководитель проекта	О. Никитин
Заказчик	П. Ишимов
Статус	Проблем нет
Завершение по плану	23.05.2017
Завершение по прогнозу РП	23.05.2017
Кол-во дней с последнего совещания	8

SKILLFACTORY

**Операционный запуск и  
завершение проекта**

# Отчет о статусе проекта



# Задачи руководителя проекта

---

- План операционного запуска
- Ретроспектива и извлеченные уроки
- Отчет о завершении проекта
- Презентация результатов заинтересованным сторонам
- План поддержки
- Благодарность команде
- Архив проектной документации

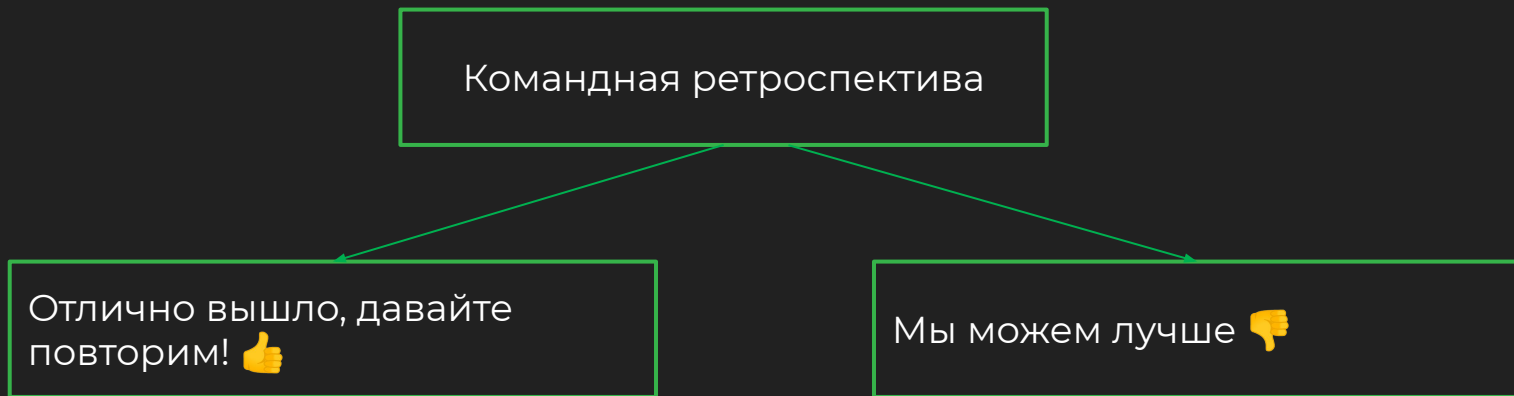
# План запуска (Cutover Plan)

Дата (время)	Задача	Ответственный	Коммуникация	Статус
03.02.20		Иванов		
04.02.20		Петров		
05.02.20		Сидоров		
06.02.20				
07.02.20	Операционный запуск			

+ План Б  
+ План Отката



# Ретроспектива



# Ретроспектива

---

- # 1: Мы команда, и так мы действуем во имя успеха проекта.
- # 2: Мы не боимся честно высказываться.
- # 3: Мы не наказываем гонца.
- # 4: Мы оставляем эмоции в стороне: это не личные отношения, это проектная работа.
- # 5: Мы даём качественную обратную связь, с которой можно работать

# Извлеченные уроки

- **Главная цель создания любой базы знаний** - помочь менее опытным сотрудникам найти уже существующие способы решения типовых проблем, тем самым сократив их время и трудозатраты.
- **Ведение базы знаний** - это непрерывный процесс, направленный на создание, накопление и применение знаний в компании.

# Извлеченные уроки

## Топ 3 ключевых успешных результата

Успешный результат	Фактор, способствовавший успеху

## Другие результаты проекта

Успешный результат	Фактор, способствовавший успеху

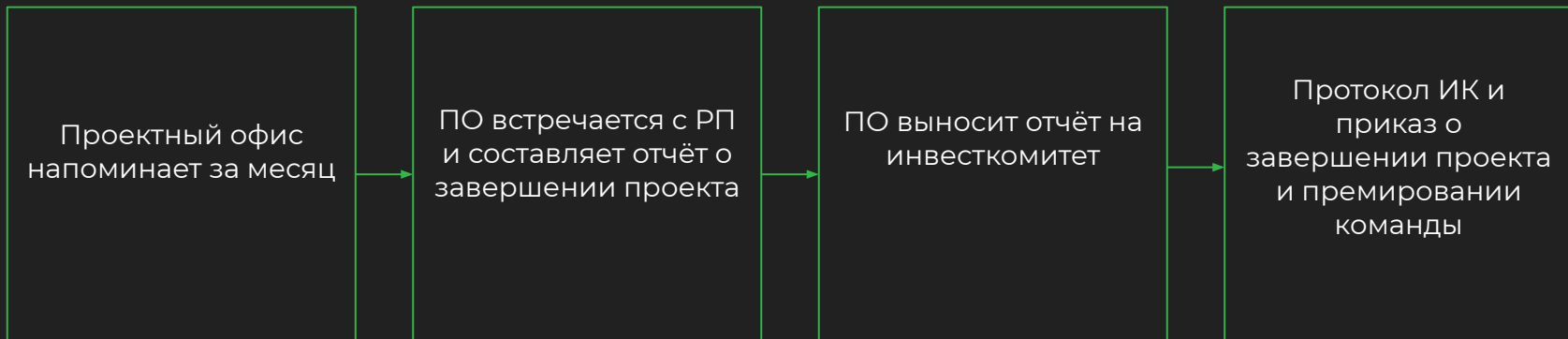
## Проблемы на проекте и их решения

Проблемы на проекте	Рекомендованные решения

# Отчет о завершении проекта

- Общие сведения
- Главные достигнутые цели
- Результаты проекта
- Дополнительные результаты и подрезультаты
- Соответствие израсходованных ресурсов запланированным
- История изменений
- Следующие шаги
- Выводы по проекту
- Подписи

# Отчет о завершении проекта



# Архив проектной документации

## Отчёт о завершении проекта

15 ноября 2019 года

Смирнова О.В.

**Название проекта:** Контур.Призма  
(п 16021).

### Цель проекта:

тестирование бизнес-модели сервиса, автоматизирующего процесс проверки банками и финансовыми организациями потенциальных клиентов при открытии нового расчётного счёта и сбора сведений и документов, необходимых для соответствия 115-ФЗ и положению ЦБ РФ 499-П, а также внутренним стандартам и регламентам банков и финансовых организаций.

### Результаты проекта

#### Маркетинг

Некорректно оценили ёмкость рынка и рассчитали план продаж на 2019 год.

Например, выяснили, что субъектами в сегменте страхования являются страховые организации с лицензиями и страховые брокеры, остальные компании с такими ОКВЭД являются посредниками, ОМС также не являются субъектами закона. Субъектами в сегменте лизинга являются только лизингодатели, аренда не является субъектом 115-ФЗ.

Непроверенные сегменты с низкой конверсией в продажу (аудиторы, нотариусы, адвокаты, агентства недвижимости) передали в Новосибирск для исследования потребностей клиентов и формирования предложения для этих сегментов.

Совместно с «Фокусом» запустили маркетинговое исследование по сегментам «Аудиторы», «Адвокаты», «Участники рынка ценных бумаг», «Управляющие компании ИФ» ОБ для формирования комплексного решения. Результаты исследования ждём к середине декабря.

# Отчет о завершении проекта

Отказались от самостоятельного продвижения продукта, используем каналы продвижения «Фокуса».

Пересчитали план по выручке на 2020–2023 гг. с учётом уточнённого портрета клиента, в ёмкость взяли только те сегменты, для которых подтверждена конверсия в продажу — финансовый сектор (кредитные, страховые, лизинговые компании, участники рынка ценных бумаг, инвестиционные фонды и др.).

Получили премию губернатора Свердловской области в номинации «За выдающийся вклад в развитие научных исследований в сфере информационных технологий».

Ежемесячно публикуем на сайте продукта статьи, помогающие потенциальным клиентам разобраться в законодательстве.

**Продажи**

Запустили продажи в корпоративном и массовом сегментах.

Корп. сегмент: ФЦП (Екатеринбург), ЦФК (Москва), ОВИОНТ (Москва, партнёр).

Масс., сегмент: ФЦП (Ростов-на-Дону), ЦП (Санкт-Петербург), О АП (Краснодар).

Опыт ФЦП (Ростов-на-Дону) показал эффективность и экспертность продаж продукта монопродавцами. Практику переносим на другие СЦ. Выделены монопродавцы в ЦФК.

Проверка гипотез: ЦП (Новосибирск).

Регулярно проводим обучение продажам продукту.

Выполнение плана продаж за период реализации проекта:

		2018		2019	
	Названия строк	План	Сумма	План	Сумма
	0 Доходы				
	ЦФО Корпорации				
	3. пкп				
	дпп				
	дпп МФ				
	дпп УМРП				
	дпп ЦС				
	ДПРК				



# Отчет о завершении проекта

Дата запуска проекта [REDACTED]

Дата окончания проекта: [REDACTED]

Выделенные инвестиции [REDACTED]

9.

Объем фактических затрат по проекту [REDACTED]

9

## Дальнейшие планы:

Финансовые планы: переход в ОФ ДПП с 01.09.2019, выход на ИК 27.11.2019, продолжение финансирования из ИФ ИК с 2020 по 2023 гг., выход на самоокупаемость.

Развитие уникальной функциональности — интеллектуального скоринга клиентов на базе машинного обучения, развитие базовой функциональности, добавление источников.

Развитие компетенций и экспертности в продажах.

**СОГЛАСОВАНО**

Директор ДПП

[REDACTED]

# План поддержки

- Временный процесс поддержки - «30/60/90 дней»
- Постоянный процесс поддержки - «навсегда»
- Владелец процесса - внутренний заказчик, продакт оунер команды разработки

# План поддержки

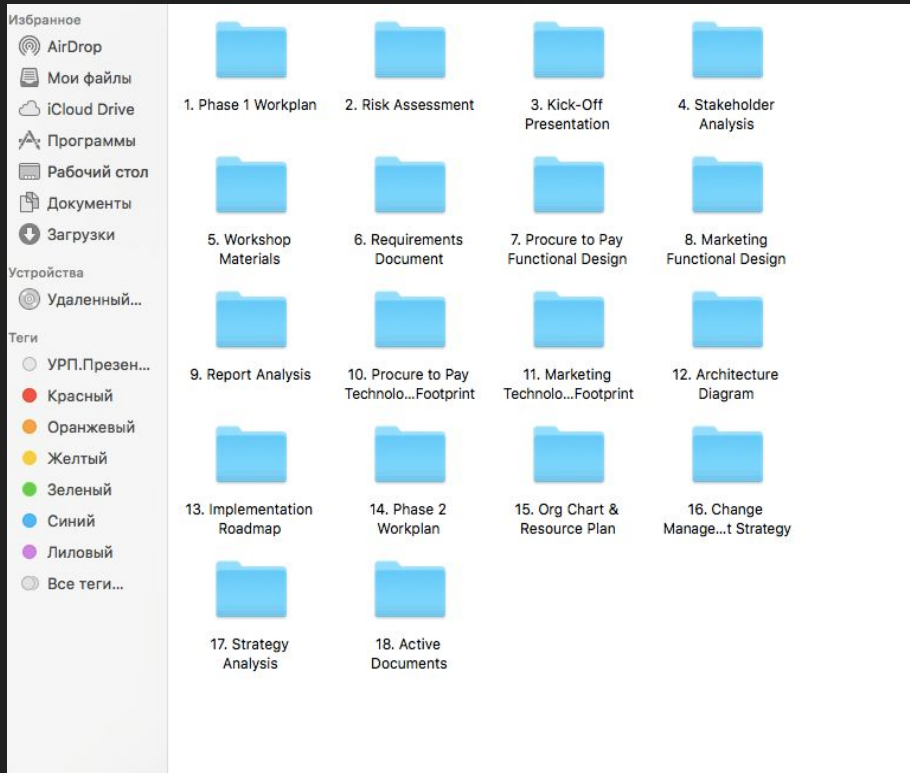
План поддержки на 90 дней		
Уровни поддержки		3
1 линия		3
2 линия		3
3 линия		3
План-график работы команд поддержки		4
Типы оказываемой поддержки		5
Поддержка десктопа		5
Сетевая поддержка		6
Поддержка серверов		7
SLA		8
Допустимое время простоя		9
Активация новых пользователей		10

# Благодарность команде





















- Деньги
- Слава
- Командное торжественное мероприятие



# Архив проектной документации



# Архив проектной документации

- [-]  Проектная
  -  Выведенное из эксплуатации
  - [+]  Здания, сооружения, территория
  - [+]  Оборудование КИПиА и АСУ ТП
    -  Общестанционное
    -  Основное оборудование
    -  Предпроектная документация
    -  Разное
    -  Слаботочные системы и сети
  - [+]  Электротехническое оборудование
- [-]  Ремонтная
  -  Комплект ремонтной документации
  -  План ремонта
  - [+]  Ремонтная документация
- [-]  Эксплуатационная
  - [+]  Охрана окружающей среды и экологический надзор
  - [+]  Подготовка производства и эксплуатация оборудования
  - [+]  Пожарная безопасность
  - [+]  Предотвращение и ликвидация последствий чрезвычайных
  - [+]  Промышленная безопасность